

Systemy zajišťování a hodnocení kvality na vysokých školách v ČR

Vojtěch Bartoš, Aleš Nosek

AULA, 2016, Vol. 24, No. 2: 02-21

The system of quality assurance and evaluation in higher education in the Czech Republic

Abstract: The amendment law for the Higher Education: The higher education institutions will be obliged to have a system of quality assurance and evaluation. Because, they are different views of what is the system for quality assurance and evaluation? So the aim of this paper is to bring readers a perspective on the fulfilment of this legislation. The aim is to provide a comprehensive view in a systematic manner and how to ensure compliance to the functioning of the institution with law.

Úvod

V novele zákona o vysokých školách č. 137/2016 Sb. je v § 77 b, odst. 1 uvedeno: „*Vysoká škola je povinna zavést a udržovat systém zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy*“. Předchozí právní předpisy (zejména zákon č. 172/1990 Sb., o vysokých školách, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách) žádný přímý požadavek na systém zajišťování kvality na vysokých školách neobsahovaly. Na národní úrovni ale od devadesátých let minulého století byly realizovány různé projekty, které měly za cíl podpořit zajišťování kvality na českých vysokých školách, jejich výstupy však pro vedení škol nebyly závazné.

Vzhledem k tomu, že v akademickém prostředí existují různé názory na to, co systém zajišťování a hodnocení kvality vůbec je a jaká má být jeho náplň, chceme v tomto příspěvku přiblížit a vysvětlit základní pojmy obsažené v novém právním předpisu a ukázat, jak lze požadavky v něm obsažené naplnit. Snahou je poskytnout systémovým způsobem ucelený pohled na zajištění shody fungování instituce se zákonnou normou. Budeme hledat odpověď na základní výzkumnou otázku jak zvolit nejvhodnější systém pro zajišťování a hodnocení kvality v rámci naplnění požadavků novely zákona o vysokých školách a co využít pro systémové zajištění a hodnocení kvality na českých vysokých školách.

1. Systémy zajišťování a hodnocení kvality - terminologie

Nejprve je potřebné vysvětlit používané termíny, tedy sdělit, co znamená systém zajišťování a hodnocení kvality v prostředí vysokých škol. Systém zajišťování kvality v organizaci obecně znamená soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků (v tomto případě činností či kroků) pro naplnění záměrů a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě, které jsou oficiálně vyjádřené a realizované vrcholovým vedením organizace. Naplnění záměrů a zaměření organizace je stanoveno v cílech pro příslušné funkce a úrovně v organizaci. Analogicky je tomu pokud jde o cíle týkající se kvality. Systém zajišťování kvality je živý systém, kde lidé vykonávají jednotlivé činnosti, a tento systém logických prvků jako funkční celek plní záměry vedení. Z uvedené logiky je zřejmé, že systém řízení kvality je roven systému řízení instituce. Vedení má vizi, zná poslání instituce, tvoří záměry a strategie, definuje a řídí naplňování cílů a celkově zefektivňuje fungování instituce skrze formální pravidla, procesy, zpětnou vazbu a přezkoumávání. To je systém řízení ke kvalitě, tedy systém managementu kvality. Systém zajišťování kvality lze chápat jako staticky nastavený soubor prvků s předpoklady pro fungující systém vedoucí k plánovaným cílům. Systém managementu kvality je řízení tohoto systému.

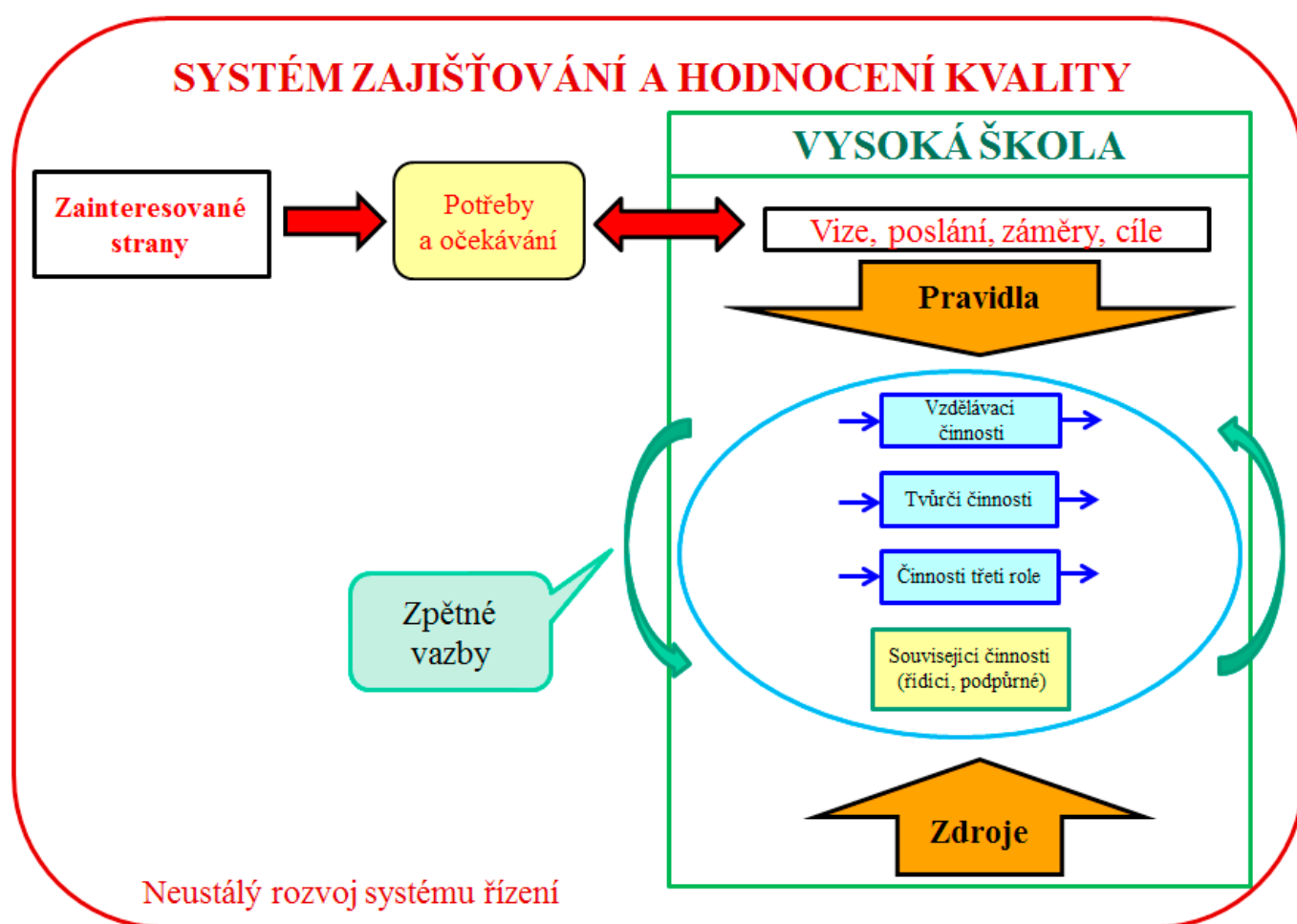
Systém hodnocení kvality je komplexní a systematické přezkoumávání činností instituce a její výkonnosti na cestě k excelenci. Výsledkem je poskytnutí zpětných vazeb o fungování nastaveného systému řízení. Zpravidla jsou poskytovány pro vedení ve formě silných stránek a oblastí pro zlepšení. Pokud je vhodně nastavený a prováděný komplexní systém hodnocení kvality, pak vedení obdrží ucelené informace o výkonnosti organizace, stupni vyzrálosti systému řízení a podnětech k inovacím, a to v rámci posuzování vůči zvolenému standardu hodnocení. Pokud si toto instituce realizuje sama jako sebehodnocení, lze to primárně chápat jako užitečný podklad pro přezkoumání stávajícího systému řízení. Pokud se to navíc opakuje, poskytuje to obraz vývoje instituce v čase. Lze pak snadno identifikovat, jak se instituce učí, jak se posunuje a jak naplňuje svoji vizi.

K systému zajišťování a hodnocení kvality (*viz obrázek 1*) je potřebné obecně doplnit, že instituce je vždy vymezena svou organizační strukturou, svými procesy, které tvoří fungující systém, který má vazby na své okolí, zainteresované strany. Otázkou tedy je, jaká je oblast systému (určení jeho hranic, tj. rozsah) a v jaké hierarchické úrovni řízení se v rámci činností nacházíme. Patří do zajišťování a hodnocení kvality veškeré činnosti v rámci této oblasti?

Aby vše fungovalo jako efektivní celek, který plní požadované záměry, je žádoucí se zabývat zajišťováním a hodnocením kvality např. pouze u procesu vzdělávání (nábor, přijímací řízení, zápis..., ukončení studia)? Nebo je třeba se zabývat celkem a činit komplexní zajištění a hodnocení, která obsahují celý rozsah systému včetně jeho říditelných vazeb?

Novela zákona o vysokých školách jednoznačně definuje požadavek na zajištění a hodnocení kvality vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností veřejné vysoké školy, což znamená, že se jedná o celý rozsah systému řízení vysoké školy. Jen na doplnění lze konstatovat, že za související činnosti lze brát veškeré řídicí a podpůrné procesy pro zajištění hlavních procesů (vzdělávací a tvůrčí činnosti) vysoké školy.

Obrázek č. 1: Rozsah systému zajišťování a hodnocení kvality



2. Důvěra v systém řízení vysoké školy - motivace

Proč se zabývat systémem řízení vysoké školy, tedy zajišťováním a hodnocením kvality systému řízení? Jedním důvodem je to, že se stupňuje konkurence mezi vzdělávacími institucemi, která se projevuje mj. v lákání a udržování studentů, a kvalitní postupy jsou pak často používány jako

konkurenční zbraň. Kromě toho státní orgány vyžadují, aby vzdělávací instituce implementovaly procesy neustálého zlepšování, aby se zabránilo ztrátě studentů a byla podporována kvalita ve vzdělávání (Gamboa, 2012). Zejména veřejné vysoké školy jsou často jedním z největších zaměstnavatelů v regionu a mají mnoho stran zainteresovaných na výkonu jejich činností, kterými jsou uchazeči o studium, studenti, absolventi, zaměstnavatelé, státní správa a samospráva, poskytovatelé dotací, ostatní spolupracující univerzity aj. Tyto strany očekávají, že instituce bude za poskytnuté zdroje poskytovat kvalitní služby, což znamená, že je vedením kvalitně řízena. Dalším důvodem tedy je, že vzdělávací instituce jsou stále více nucené efektivněji využívat své zdroje, za které se zodpovídají zainteresovaným stranám (Gamboa, 2012).

Na začátku je potřeba si odpovědět na tyto otázky: Jsou řízené činnosti vaší instituce efektivně systematicky plánovány, organizovány, rozhodovány, jsou zaměstnanci správně vedeni (leadership), jsou kontrolovány a koordinovány zdroje, jsou aplikovány kroky ze zpětných vazeb atd., směřuje toto vše k naplňování vize, poslání a cílů instituce? Máte tyto činnosti realizovány podle „dobré praxe“, tzn. podle osvědčeného know-how, které je dáno prostřednictvím mezinárodně uznávaných rámců modelů, atd.? Nebo si je nastavujete podle momentálních situací a přicházejících požadavků? Cílem není srovnávat tyto dva přístupy, ale vyjádřit, že si lze vypomoci již praxí odzkoušenými nástroji. Je samozřejmé, že zejména veřejné vysoké školy mají svoji dlouholetou historii, tradici a tudíž mají nastavený a zaběhnutý systém řízení. Uznávané standardy pro zajišťování a hodnocení kvality vysoké školy fungují dnes na dobrovolné bázi s jasným tahem na zlepšování systému řízení instituce. Poskytují praxí odzkoušené know-how, co je dobré nastavit, aby systém řízení měl předpoklady být kvalitní (zajišťování kvality), a metody hodnocení vůči stanoveným kritériím, aby byly vedení poskytovány cenné zpětné vazby (hodnocení kvality). V rámci zajišťování kvality je stěžejní, jak jsou schopni zaměstnanci (zejména manažeři procesů) vhodně nastavovat „co je dobré nastavit a optimalizovat“ ve stávajícím systému řízení vysoké školy. Je to v podstatě analýza stávajícího systému řízení vůči požadavkům. Je pouze na rozhodnutí vedení, co bude dále vykonáváno stávajícím způsobem, co bude změněno, a jak „dobrou praxí“, tedy jiné úhly pohledu na systém řízení, využijí. U hodnocení kvality jsou také klíčoví zaměstnanci, kteří provádějí hodnocení vůči kritériím modelu/rámce. Hodnocení kvality je systematický proces a je potřebné, aby tým byl vhodně zvolený, hodnotitelé měli odborné znalosti a byli silní v měkkých dovednostech. Zde jsou zásadní schopnosti týkající se získávání informací, jejich analýzy a správné interpretace. Proč ale toto všechno absolvovat? Smyslem je mít funkční instituci, která poskytuje své služby, a to důvěryhodným způsobem. Je pro zákazníky důvěryhodnější při poskytování svých služeb, když splňuje mezinárodně uznávané požadavky a hodnotí se pro svůj další rozvoj?

3. Přístupy k naplnění novely zákona o vysokých školách - současný stav

V předchozí části bylo naznačeno, jak rozlišovat systém zajišťování a hodnocení kvality a co si pod tím představit. Systém je zde míněn jediný, protože nejen každá vysoká škola, ale obecně každá organizace má pouze jeden systém řízení. Jaké jsou nevhodnější přístupy k naplnění požadavku na zajištění a hodnocení kvality na vysokých školách? Jak se dívat na systém činností vysoké školy? Podle zahraničního autora (Cheng, 2001) musí být tento přístup realizovaný ve dvou fázích: První vlna školských reforem a iniciativ se zaměřuje hlavně na vnitřní zajišťování kvality a je vyvíjeno úsilí na zlepšování vnitřní výkonnosti školy, zejména metod a procesů vyučování a učení. Druhá vlna klade důraz na rozhraní zajišťování kvality, pokud jde o organizační efektivitu, spokojenost zúčastněných stran a konkurenceschopnost na trhu. Otázkou ale je, jak prakticky mají vysoké školy toto naplnit? Podle Chenga a Tama (1997), existuje osm modelů kvality vzdělávání, které mohou být použity k pochopení a řízení kvality ve vzdělávání. Autor je nazývá modely, ale jsou to v podstatě metodické přístupy (např. The Goal and Specification Model, The Process Model, The Absence of Problems Model, aj.) k zajištění a hodnocení kvality, které ale nedefinují jednoznačné požadavky, co je potřeba realizovat. Zahraniční literatura zároveň poskytuje přístupy, metodiky a systémové rámce obecně používané na zahraničních vysokých školách. Cílem toho příspěvku však je doporučení, co lze využít, a nikoli uvádět poznatky ze specifické aplikace vybraného modelu na konkrétní škole. Pro prostředí českých vysokých škol je zásadní následující tvrzení: Nelze ignorovat nebo podceňovat systémové nástroje managementu kvality (Nenadál, 2015). Pokud se chce vysoká škola rozvíjet systematickým způsobem, musí uchopit vhodně na míru přizpůsobené sofistikované nástroje pro zajištění a hodnocení kvality.

Standardizované požadavky na systémy zajišťování kvality a na metodiky pro hodnocení kvality na vysokých školách jsou uvedeny níže v tabulkách 1 a 2. Systémy byly hodnoceny podle dále popsaných kritérií, která byla vybrána na základě požadavků pro vhodnost aplikace na vysokých školách.

Pro hodnocení systémů zajišťování kvality (tabulka 1) bylo zvoleno jako první kritérium „Cílová skupina“. Jde o informaci pro jakou vysokou školu z pohledu zaměření a typu je standard určený (např. technická, umělecká, ekonomická, veřejná, soukromá, státní, atd.). V případě, že by tam bylo nějaké omezení, bylo by v tabulce uvedeno. Kritérium „Procesy“ hodnotí, zda standard řeší pouze hlavní procesy (vzdělávání a tvůrčí činnost) nebo zda pokrývá i podpůrné procesy včetně řídicích (např. řízení infrastruktury, procesy ekonomické, procesy mobility, procesy rozvoje zaměstnanců atd.). „Jazyk standardu“ odpovídá na otázku, zda je standard napsán jazykem terminologie vysokých škol nebo jazykem specializace řízení kvality anebo jazykem, který je vhodný pro jakékoliv vzdělávací instituce. „Kontext organizace“ má význam z pohledu požadavku na stanovení interních a externích vlivů jako podmínek, ve kterých vysoká škola existuje, a následné práci s nimi v rámci řízení k plánovaným cílům. „Míra detailu požadavků“

určuje do jaké hierarchické úrovně z pohledu specifikace požadavků je standard zacílený, zda definuje pouze generické požadavky, nebo zda určuje detailní požadavky v rámci oborové aplikace požadavku. „Aktuálnost“ sděluje, zda v současné době je tento standard z pohledu jeho požadavků stále vhodný. A „Neustálé zlepšování“ hodnotí, zda standard obsahuje předpoklady k procesu učení se a následných reakcí do systému řízení včetně standardizací a kontroly.

Tabulka č. 1: Požadavky na systémy zajišťování kvality pro vysoké školy

Zajišťování kvality	Cílová skupina	Procesy	Jazyk standardu	Kontext organizace	Míra detailu požadavků	Aktuálnost	Neustálé zlepšování
Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG – Part 1)	Vš všech zaměření	hlavní proces vzdělávání	terminologie VŠ	ano	specifické	ano	ano
Systémy managementu kvality - Požadavky (ISO 9001)	Vš všech zaměření	hlavní, řídicí a podpůrné	terminologie řízení kvality	ano	obecné	ano	ano
ISO/IWA 2:2007 Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání	Vš všech zaměření	hlavní, řídicí a podpůrné	terminologie řízení kvality a vzdělávacích institucí	ano	obecné	ne	ano

ESG – Part 1 (verze 2015)

Jako první je v tabulce 1 uvedený rámec pro zajišťování kvality ESG – Part 1. Tento standard definuje požadavky na vnitřní systém zajišťování kvality na jednotlivých vysokoškolských institucích v evropském prostoru. Prioritní oblastí je hlavní proces vzdělávání. Cílem aplikace je přispět k důvěře a transparentnosti poskytnutého vzdělávání a k uznávání kvalifikací. Hlavními principy v rámci zajišťování kvality je přijímání zodpovědnosti a zlepšování od všech zúčastněných stran, což má základní důsledek ve zvyšování kultury kvality instituce. Jedná se o deset skupin standardů, které definují požadavky zejména na proces vzdělávání. Pouze kapitola 1.1 standardu se zabývá požadavky v rámci celé instituce. Tento požadavek definuje podporu politiky zajišťování kvality v instituci. Je tedy na vedení škol, zda má nastavený systém zajišťování kvality pouze v procesu vzdělávání nebo jako celkově fungující celek. V druhém případě pak lze předpokládat, že instituce může využít již nějaký nadefinovaný standard pro zajišťování kvality a využít ESG – Part 1 jako upřesňující specifický standard prioritně pro vzdělávací proces. Toto

také potvrzují Santos a Dias (2017), kteří uvádějí, že existuje omezení v aplikaci ESG, protože se týká pouze tří cyklů vysokoškolského vzdělávání a tedy neobsahuje oblast výzkumu nebo obecného institucionálního řízení.

ISO 9001 (verze 2015)

Je mezinárodní normou, která definuje systémové požadavky na zajištění kvality v jakékoliv organizaci. Standard definuje dobrou praxi z pohledu řízení ve formě obecných požadavků a je pouze na instituci, jak je naplní. Tím je dána její autonomie a přirozená možnost si nastavit procesy podle svých potřeb ve vazbě na zainteresované strany. Splněním těchto požadavků dává instituce signál, že plní požadavky dobré praxe, a zúčastnění tak mohou mít důvěru v její systém činností a její výstupy. Požadavky jsou aplikované pro vymezený systém organizace. V praxi to znamená zpravidla pro celou organizační jednotku přes všechny procesy. Vzhledem k aplikaci ve všech organizacích a specializacích je tento standard napsán odborným jazykem řízení kvality a tudíž není pro všechny čtenáře uživatelsky přívětivý z pohledu rychlého porozumění jeho požadavkům. Aktualizovaný standard klade důraz na zainteresované strany, kontext organizace, efektivní a transparentní systém řízení na základě zpětných vazeb a na preventivní činnosti, např. řízení rizik. Rovněž obsahuje principy pro trvalý úspěch instituce. Podle Fonseca (2015) tato změna přinesla větší důraz na procesní přístup a méně požadavků na dokumentaci.

ISO/IWA 2:2007

Je to mezinárodní pracovní dohoda, která poskytuje pracovní návod pro zajištění systému managementu kvality ve vzdělávacích organizacích. Vychází z obecně aplikovatelného rámce ISO 9001 (verze 2008), k němuž jsou vždy u příslušných kapitol poskytnuty návody pro aplikaci ve vzdělávání. Tato dohoda není zatím vydána k poslední platné revizi normy ISO 9001. Poskytuje návod pro jakoukoliv vzdělávací instituci, ať je zaměřena na zákazníka, žáka, studenta nebo člena kurzu. Vzhledem k tomu, že vychází z rámce ISO 9001, platí pro ni již uvedené zásadní výhody a nevýhody jako u ISO 9001 (verze 2015).

Pro hodnocení kvality jsou v tabulce 2 uvedeny současně známé systémové modely pro hodnocení. Posouzení systémů hodnocení kvality na vysokých školách bylo provedeno na základě následujících kritérií. „Cílová skupina“, „Procesy“ a „Jazyk standardu“ byly již uvedeny v předchozí části týkající se systémů zajišťování kvality. „Požadavky na hodnocení systému“ určují, zda hodnocení je komplexní pro všechny procesy v instituci (dáno metodikou anebo modelem), nebo zda si rozsah určuje sama instituce, nebo je rozsah jiným pravidlem specifikován. „Výstupy“ určují, zda hodnocení obsahuje tzv. tvrdá data v oblasti vykazování výsledků. „Typ hodnocení“ poskytuje informaci, zda se jedná o sebehodnocení organizací nebo, zda je realizováno pouze

vnější hodnocení, anebo zda výstupem je kombinace vnitřního a vnějšího hodnocení. Posledním kritériem je „Validace informací“, která určuje, zda poskytované výstupy vysokou školou jsou dále ověřovány dalším subjektem pro transparentní prezentaci faktů.

Tabulka č. 2: Systémy hodnocení kvality pro vysoké školy

Hodnocení kvality	Cílová skupina	Procesy	Požadavky na hodnocení systému	Výstupy	Jazyk standardu	Typ hodnocení	Validace informací
Institutional Evaluation Programme (IEP, EUA)	VŠ všech zaměření	hlavní, řídicí a podpůrné	podle zadání a ESG Part 1	X	terminologie VŠ	sebehodnocení + vnější	ano
Model excellence EFQM	VŠ všech zaměření	hlavní, řídicí a podpůrné	komplexní	X	terminologie řízení kvality	sebehodnocení + vnější	ano
CAF	VŠ všech zaměření	hlavní, řídicí a podpůrné	komplexní	X	terminologie řízení kvality	sebehodnocení + vnější	ano
Malcolm Baldrige Model	VŠ všech zaměření	hlavní, řídicí a podpůrné	komplexní	X	terminologie řízení kvality	sebehodnocení + vnější	ano
AEC pro hudební VŠ	VŠ hudební	hlavní, řídicí a podpůrné	komplexní	X	terminologie VŠ	sebehodnocení + vnější	ano
ELIA pro umělecké VŠ	VŠ umělecké	hlavní, řídicí a podpůrné	podle zadání a ESG Part 1	X	terminologie VŠ	sebehodnocení + vnější	ano
Hodnocení Národním akreditačním úřadem	VŠ všech zaměření	hlavní, řídicí a podpůrné	podle zákona a metodik	X	terminologie VŠ	vnější	ano
Hodnocení pomocí Výroční zprávy dle osnovy MŠMT*	VŠ všech zaměření	hlavní, řídicí a podpůrné	podle osnovy	X	terminologie VŠ	vnitřní	ne
Rankingy (viz Kapitola 3)	VŠ všech zaměření	hlavní	částečně	X	terminologie VŠ	vnější	ne

* MŠMT připravilo aktualizaci struktury Výroční zprávy pro rok 2016, zpřesnění metodiky vykazovaných dat.

Institutional Evaluation Programme (IEP)

Jedná se o institucionální evaluační program Evropské asociace univerzit (EUA), který spočívá nejprve ve zpracovávání sebehodnotící zprávy podle osnovy hodnocení a v následném vnějším hodnocení evaluačním týmem. Hodnocení probíhá formou rozhovorů s podporou dokumentovaných a elektronických informací a je završeno výslednou hodnotící zprávou. Ta slouží prioritně jako zdroj podnětů pro strategické změny a neustálé zlepšování instituce.

Klíčovými atributy hodnocení jsou komplexnost hodnocení, orientace na proces zlepšování, prostředí evropského prostoru s nadefinovanými směry, standardy (zejména ESG) a možnosti specifického hodnocení s vazbou na strategii instituce. Hodnocení provádí mezinárodní tým, který je složený ze stran zainteresovaných na chodu instituce, např. rektori, emeritní rektori, prorektori, studenti a další zúčastnění. Celé hodnocení je založeno na čtyřech strategických otázkách: Co se instituce snaží dělat (poslání a cíle)? Jak se to instituce snaží dělat (provozní aspekty)? Jak instituce ví, že to funguje (vnitřní monitorování k plnění cílů)? Jak se instituce mění, aby se zlepšovala (kapacity pro změny v kontextu instituce)? Podle Rosa (2017) je výsledkem hodnocení soubor silných stránek, které definují určitý typ vysoké školy, stupeň centralizace ve stavu k úrovni leadershipu vedení, úroveň strategického řízení, úroveň změnového řízení, institucionální identita a kultura podporující celosvětovou konkurenceschopnost. Naopak Tavares (2010) říká, že přínos hodnocení závisí na tom, nakolik se instituce hlásí ke svému vlastnímu zlepšování.

Model excellence EFQM (European Foundation for Quality Management)

Je to obecný manažerský rámec, který je určený pro zhodnocení systému řízení instituce na cestě k excelenci. Aplikace modelu přináší vedení cenné informace o vyzrálosti řízení v podobě zpětnovazebního komplexního pohledu. Cenným výstupem je zejména stanovení silných stránek a oblastí pro zlepšování a možnost sledování vývoje kvality systému řízení v čase. Model je rozdělen do dvou hlavních částí, kterými jsou „Předpoklady“ a „Výsledky“. Celkem obsahují devět logicky zvolených kritérií, které se dále člení do dalších třiceti dvou subkritérií. Lze konstatovat, že model se zaměřuje na to, co se dělá, jak se to dělá, jakých výsledků se dosahuje, na vazbu mezi předpoklady a výsledky a jak je systém řízení zlepšován. Celková výkonnost je podpořena měřením pomocí dynamického hodnotícího rámce pro „Předpoklady“ a také pro „Výsledky“. Vedení instituce může tento rámec využít pro sebehodnocení, ale zároveň může být využit i pro externí hodnocení. Podle Kasperaviciuté (2015) závisí úspěch aplikace Modelu excellence EFQM na odpovědnosti zaměstnanců a managementu (vedení), na proaktivní roli vedení, na zlepšování kultury kvality a implicitně na uznání principů modelu.

CAF (Common Assessment Framework)

CAF je společný hodnotící rámec pro zvyšování kvality organizací veřejné správy v evropském prostoru. Byl zpracován Evropským institutem pro veřejnou správu (EIPA) a vychází z Modelu excellence EFQM. Kobylínska (2016) uvádí, že je nezbytné zavést strukturu nástrojů řízení pro veřejnou správu, zvláště pak jednoznačné standardy kvality. CAF je napsaný pro prostředí veřejné správy tak, aby jeho aplikace byla možná ve všech zemích v Evropě. Je sice určený pro veřejnou

správu, ale jeho principy lze využít i ve vysokoškolském prostředí (např. veřejné vysoké školy poskytující službu zákazníkům), ale s jinou terminologií, např. občan by byl nahrazen uchazečem o studium, studentem a absolventem. Principiálně jde o stejné poslání. Jako Model excelence EFQM má rovněž „Předpoklady“ a „Výsledky“, ale hodnotící rámec pro předpoklady a zejména výsledky není tak propracován z pohledu logiky řízení. Obsahuje osmadvacet subkritérií s příklady. Hodnocení je analogické jako u Modelu excelence EFQM se zaměřením na veřejný sektor.

Malcolm Baldrige Model

Je to z pohledu procesu hodnocení analogický rámec jako již uvedený Model excelence EFQM. Tento model také obsahuje základní hodnoty (koncepty) a kritéria, která jsou prioritně zaměřena na potřeby, očekávání a spokojenost zákazníků. Model zahrnuje sedm kritérií, která jsou dále členěna do dalších devatenácti subkritérií. Rámec opět poskytuje informace ze sebehodnocení a je jako Model excelence EFQM využíván pro hodnocení při udělování národních cen - zde se jedná o americkou Národní cenu kvality Malcolma Baldrige. Podle Rubena (2007) jsou hlavní přínosy v identifikaci základních prvků organizační dokonalosti, v rozpoznání oblastí k jejímu dosažení, v podpoře sdílení nejlepších přístupů a v podpoře přijetí účinných organizačních zásad a postupů.

AEC pro hudební vysoké školy

V rámci zvyšování kvality procesů v hudební oblasti lze aplikovat institucionální hodnocení vypracované pod záštitou Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen (AEC). Hodnocená instituce nejprve vypracuje sebehodnotící zprávu podle daných kritérií a následně je realizováno externí hodnocení na místě. Hodnotící tým zjišťuje stav na místě na základě zprávy a na základě diskusí se stranami zainteresovanými na chodu instituce. Následně tým vypracuje zprávu k osnově, kterou tvoří hodnotící kritéria. Hodnocení je prioritně zaměřeno na vazbu mise a vize k procesům, na vzdělávací procesy, profily studentů, pedagogické pracovníky, podpůrné činnosti (infrastruktura, pracovníci), organizačně-rozhodovací procesy, systém řízení a na vztahy s veřejností. Hodnocení se skládá za čtyřiceti šesti otázek, na které zodpoví sama instituce, a následně k nim sdělí svůj názor hodnotící tým. Na závěr jsou určeny silné stránky a oblasti pro další zlepšování.

ELIA pro umělecké vysoké školy

Pro zlepšení systému řízení kvality a kultury kvality v institucích zabývajících se uměním provádí EQ-Arts (European Quality Enhancement Agency for the Arts) hodnocení. Vzhledem k tomu, že EQ-Arts spolupracuje s národními agenturami zajišťujícími akreditace a s EUA, je

proces hodnocení analogický s již uvedeným IEP. Základní přístupy jsou totožné a jsou zejména zaměřeny na oblasti strategického plánování, vzdělávacího procesu, výzkumného procesu a personalistiky ve vazbě na zainteresované strany.

Hodnocení Národním akreditačním úřadem (NAÚ)

V rámci novely vysokoškolského zákona došlo ke změně systému akreditací. Vnější hodnocení Národním akreditačním úřadem spočívá v kontrole dodržování právních předpisů při uskutečňování činností a procesu realizace závěrů vnějšího hodnocení vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysokých škol. V rámci zajišťování a hodnocení kvality systému řízení vysokých škol jsou prověřovány požadavky kladené zákonem o vysokých školách (zejména se jedná o § 77 b, zákona č. 137/2016 Sb.). Národní akreditační úřad v rámci procesu vnějšího hodnocení může využívat výsledky vnitřního hodnocení instituce, případně výsledky z hodnocení provedeného podle § 77a, odst. 4 všeobecně uznávanou hodnotící agenturou, jíž se pro účely tohoto zákona rozumí agentura, která je zařazená v registru EQAR (Evropském registru agentur zabezpečujících kvalitu) nebo je členem sdružení ENQA (Evropské asociace pro zabezpečování kvality ve vysokém školství). Vnitřní hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy spočívá v aplikaci standardů a postupů vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy, ve vypracování zprávy o vnitřním hodnocení kvality a ve zpřístupnění této zprávy a dodatků k této zprávě orgánům a členům orgánů vysoké školy a jejích součástí, Národnímu akreditačnímu úřadu a ministerstvu (zákon č. 137/2016 Sb., § 77 b, odst. 3).

Výroční zpráva dle osnovy MŠMT

Doporučená rámcová osnova pro výroční zprávy o činnosti vysoké školy, vždy za kalendářní rok, vyjadřuje stav naplňování Strategického (dříve Dlouhodobého) záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti vysoké školy na příslušné období. Osnova výroční zprávy je členěna do několika kapitol, které popisují, jak byla daná část naplněna včetně příslušných výkazových údajů v tabulkách. Doporučená osnova obsahuje, kromě úvodních a závěrečných částí, následující oblasti: kvalitu a excelenci akademických činností, kvalitu a kulturu akademického života, internacionalizaci, zajišťování kvality činností realizovaných na vysokých školách a rozvoj vysoké školy. Výroční zpráva o činnosti je interním zhodnocením stavu prostřednictvím popisů, které jsou podpořeny, tam kde je to relevantní, údaji o stavu dosažených výsledků. Samozřejmě, že toto není hodnocení prostřednictvím hodnotitelského týmu a vůči nějakému modelu, ale lze to rovněž jistým způsobem brát jako zhodnocení stavu činností vysoké školy za určité období.

Rankingy

Jedná se o žebříčky porovnávající výkonnost vysokých škol prostřednictvím definovaných kritérií. Pro objektivní vykazování musí být ale zaručen zejména předpoklad, že jsou jasně definována kritéria, která zaručí správnost, přesnost a porovnatelnost dat. Je nutné zdůraznit, že tato kritéria nehodnotí stav realizace kvality procesů, respektive celého systému, nýbrž vytipované statistické hodnoty výstupů. Podle Sedigha (2017) měly univerzitní žebříčky vždy své výhody i nevýhody, přičemž někteří zástupci vysokých škol zpochybňují užitečnost, přesnost a nedostatek konsenzu v žebříčkových systémech. Pro překonání nebo eliminaci těchto nedostatků byly proto navrženy vícerozměrné žebříčkové systémy. Sedigh dále uvádí, že hlavním problémem však je, že současné systémy žebříčků zcela opomíjejí etické otázky spojené s univerzitními výkony. Etika by měla být nově přidána do systému hodnocení univerzit jako nový rozměr, protože se jedná o nesporné právo veřejnosti a všech zúčastněných stran mít etické hodnocení úspěchů univerzit.

Některé žebříčky vysokých škol:

- a) QS World University Ranking – každoročně zveřejňovaný žebříček univerzit podle Quacquarelli Symonds (QS). Metodika obsahuje šest hlavních skupin, kterými jsou akademické peer review, pedagogické úvazky, citace, zpětné vazby od zaměstnavatelů, internacionalizace studentů a akademických pracovníků.
- b) CHE University Ranking – je jedním z nejkomplexnějších žebříčků aplikovaných na terciárních institucích v Německu. Kromě faktů o studijních programech, vyučování a vybavení se také zaměřuje na tvůrčí činnost.
- c) RTEVS – rating technických a ekonomických vysokých škol na základě požadavků Svazu průmyslu a dopravy České republiky.
- d) ARWU Ranking – celosvětový žebříček, který každoročně hodnotí okolo tisíce univerzit, a to podle vědecké výkonnosti výstupů akademických pracovníků. Hodnoceny jsou ocenění, počty článků, počty citací a citační indexy.
- e) Webometrics - hodnotící systém, který je založený na univerzitní prezentaci na internetu, viditelnosti poskytovaných informací a přístupů na web. Cílem žebříčku je zvýšit přítomnost akademických a výzkumných institucí na webu a podporovat otevřený přístup k vědeckým výsledkům. Jedná se o nepřímé měření výsledků na základě uveřejněných informací na webu (např. vzdělávání, věda a výzkum, transfer znalostí, aj.).
- f) Times Higher Education Supplement - World University Ranking – každoročně zveřejňovaný žebříček univerzit sestavený časopisem Times Higher Education (THE). Výchozím podkladem je databáze Thomson Reuters. Metodika obsahuje třináct kategorií, které jsou dále rozdělené do dalších pěti podskupin, kterými jsou výuka, výzkum, citace, mezinárodnost spolupráce s praxí.

Zhodnocení modelů pro zajišťování a hodnocení kvality pro české vysoké školy:

Pro tento účel byly přiděleny body za jednotlivá kritéria na stupnici 1 až 5, přičemž hodnota 5 je brána jako hodnocení, které ze 100 % naplňuje kritérium v rámci současné potřeby pro zajištění a hodnocení kvality.

Tabulka č. 3: Zhodnocení systémů zajišťování kvality pro vysoké školy

Zajišťování kvality	Cílová skupina	Procesy	Jazyk standardu	Kontext organizace	Míra detailu požadavků	Aktuálnost	Neustálé zlepšování	Celkové bodové ohodnocení
ESG - Part 1	5	1	4	5	4	5	5	24
ISO 9001	5	5	1	5	5	5	5	26
ISO/IWA 2:2007	5	5	2	5	5	1	5	23

Tabulka č. 4: Zhodnocení systémů hodnocení kvality pro vysoké školy

Hodnocení kvality	Cílová skupina	Procesy	Požadavky na hodnocení systému	Výstupy	Jazyk standardu	Typ hodnocení	Validace informací	Celkové bodové ohodnocení
IEP	5	5	3	5	5	5	5	33
Model excelence EFQM	5	5	5	5	3	5	5	33
CAF	5	5	5	5	2	5	5	32
Malcolm Baldrige Model	5	5	5	5	2	5	5	32
AEC	3	5	5	5	5	5	5	33
ELIA	3	5	3	5	5	5	5	31
Národní akreditační úřad	5	5	4	5	5	3	5	32
Výroční zpráva	5	5	3	5	5	3	1	27
Rankingy	5	1	2	5	3	3	1	20

Podle uvedeného zhodnocení modelů pro zajišťování kvality podle definovaných kritérií je nejvhodnějším rámcem použití požadavků na systémy managementu kvality podle normy ISO 9001. Výhodou této normy je, že řeší systém zajišťování kvality komplexně jako fungující systém na principech zásad řízení, zejména zpětných vazeb. Nevýhodou je absence jazyka vysokých škol,

tedy to, že její požadavky jsou obecně vyjádřené pro jakoukoliv organizaci poskytující služby nebo výrobky. Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG - Part 1) obsahují specifické požadavky, ale nepohlíží na vysokoškolskou instituci jako na komplexní funkční systém. ESG - Part 1, předpokládají, že vysoká škola má již zavedený systém zajišťování kvality. Za této situace lze jednoznačně doporučit, aby vysoké školy pro zajištění kvality využily rámec ISO 9001 a obecné požadavky dále rozšířily o specifikace ESG - Part 1. Toto spojení poskytne vysoké škole funkční rámec, který bude plně pokrývat mezinárodní standardy v oblasti řízení, a to i ve specifických požadavcích.

Mezi nejvhodnější systémy hodnocení kvality v evropském prostoru se může zařadit Model Excellence EFQM. Jeho výhodou je celkové posouzení kvality systému řízení vůči tzv. předpokladovým a výsledkovým kritériím. Jeho opakovaná aplikace poskytuje informace o vývoji organizace v čase. Nevýhodou je, že není psán jazykem terminologie českých vysokých škol a že jeho aplikace vyžaduje kvalifikované hodnotitele. Institutional Evaluation Programme je služba, kterou poskytuje European University Association (EUA). Hodnocení není tak komplexní a pevně dané jako v případě Modelu Excellence EFQM, ale zase poskytuje benchmarking v rámci evropského regionu a poskytuje hodnocení od mezinárodní asociace vysokých škol. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy realizovalo v letech 2010-2014 projekt IPN Kvalita (Individuální projekt národní pro oblast terciárního vzdělávání), ve kterém byla týmem odborníků zpracována Metodika komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ (ITV - Instituce terciárního vzdělávání). Metodika se zaměřuje na komplexní hodnocení kvality, které zahrnuje hodnocení výsledků (toho, čeho vysoká škola dosáhla v minulosti) a hodnocení vytvořených předpokladů a nástrojů (toho, co a jak vysoká škola činí v dnešní době). Metodika založená na Modelu excellence EFQM 2013 představuje důležitý nástroj, který vysokým školám umožňuje posoudit aktuální úroveň dosahované kvality dané instituce, sledovat její vývoj, vyhodnotit dopady opatření, které vysoká škola provádí za účelem udržení, resp. zvýšení úrovně kvality (Nenadál, Hutýra, Petříková, Vykydal, 2014). Její výhodou je, že je napsána jazykem českých vysokých škol a že obsahuje příklady z českého vysokoškolského prostředí. Jak již bylo uvedeno, tento model je komplexní a hodnotí celkovou úroveň kvality celého systému řízení organizace. Z tohoto důvodu vyžaduje jistou časovou náročnost a kvalifikační předpoklady z pohledu metodiky a procesu hodnocení. Pokud má vysoká škola zájem o systematické zlepšování ve formě sebehodnocení a je to její prvotní hodnocení, tak by pro ni bylo užitečné, když by existoval startovací model pro vysoké školy, na kterém by si osvojily metodiku a své kompetence v procesu sebehodnocení. Toto lze přirovnat k fungování Národní ceny kvality ČR, kde je nadefinován model Start, model Start Plus a Model Excellence EFQM. Naopak pro vysoké školy, které se zabývají opakovaně hodnocením své vyzrálosti, lze jednoznačně doporučit aplikaci Modelu Excellence EFQM nebo Metodiku komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ. Hodnocení AEC pro hudební vysoké školy má velmi dobré výsledné hodnocení, ale jeho nevýhodou je, že je určeno pouze pro hudební

vysoké školy. Hodnocení Národním akreditačním úřadem je dáno právními předpisy, ve kterých je jednoznačně uvedeno, co má vysoká škola splňovat v rámci zajišťování a hodnocení kvality systému řízení. Doporučené metodiky jsou uvedeny v tabulkách 1 a 2 jako výchozí rámce a je dále na vysoké škole, podle typu vybrané akreditace, jaké další předpisy (metodické materiály NAÚ) pro ni budou relevantní.

Samozřejmostí je další možnost, že vysoká škola nebo vysoké školy specifického zaměření si mohou vytvářet své standardy pro zajišťování a hodnocení kvality, ale je otázkou, jak budou uznávány. Zde záleží na vedení příslušných institucí, jakou cestu zvolí pro naplňování požadavků novely zákona o vysokých školách a dalších požadavků z mezinárodních/národních vazeb, ale zejména svých vlastních požadavků v rámci rozvoje řízení svých institucí. Tabulky výše jsou možným podkladem pro strategické rozhodnutí, jakou cestou se vydat.

4. Předpoklady pro kvalitní systém řízení instituce - leadership

System zajišťování a hodnocení kvality může efektivně fungovat pouze, pokud nastavené „tvrdé“ činnosti (měřitelné) jsou jako synergetický efekt doplněny „měkkými přístupy chování“ všech zúčastněných na chodu instituce. Pokud systém zajišťování a hodnocení kvality má být jednoznačným přínosem, je potřebné se snažit o kladné zodpovězení níže uvedených otázek.

- › Bude zajištěna proaktivní podpora vedení?
- › Bude se vedení chovat jako vzor pro ostatní zaměstnance?
- › Bude se přemýšlet nad dosavadním průběhem práce?
- › Bude se řídit kvalitou doopravdy?
- › Bude se věnovat rozvoji instituce čas?
- › Budou si všichni vědomi zodpovědnosti?
- › Budou všichni zaměstnanci nedílnou součástí instituce?
- › Bude v instituci týmový duch (Nosek, 2014)?

Tyto otázky nepřímou vyjadřují, jakým postojům a hodnotám je důležité se věnovat v rámci zajišťování a hodnocení kvality. Lze doporučit se zamyslet, jak v těchto přístupech je možné zlepšit tzv. kulturu kvality v instituci.

Závěr

Záměrem příspěvku bylo vysvětlit základní myšlenky řízení kvality v rámci prostředí vysokých škol, a to ve vazbě na požadavky novely zákona o vysokých školách, a představit a ohodnotit vhodné přístupy a modely v rámci zajišťování a hodnocení kvality jako podpůrné nástroje pro

zlepšení kvality vysokých škol. Každá vysoká škola má svůj různě dokonalý systém řízení, ať už má systém zajišťování a hodnocení kvality nastavený nebo nenastavený ve shodě s nadefinovanými kritérii v rámci vybraného standardu. Je pouze na ni, jak se bude zlepšovat v rámci poskytování svých služeb „zákazníkům“. Je jejím rozhodnutím, jak chce prokazovat důvěru ve svůj systém a zda chce pro zlepšování a prokazování svých kvalit používat či nepoužívat mezinárodně uznávané rámce.

Účinnost novely zákona o vysokých školách je od 1. 9. 2016 a povinnost vysokých škol zajistit její plnění je do jednoho roku od nabytí její účinnosti. Vedení vysokých škol musí prioritně učinit příslušné kroky pro zajištění shody systému řízení s požadavky novely. Pro tuto shodu může vysoká škola zvolit tvorbu vlastních standardů nebo může zvolit některé mezinárodně uznávané a platné, které jsou uvedené výše v tabulkách 1 a 2.

Novela zákona o vysokých školách jednoznačně stanovuje požadavky na systém zajišťování a hodnocení kvality na vysokých školách, což rozhodně z dlouhodobého hlediska systémovým způsobem podporuje neustálý rozvoj řízení a kulturu kvality vysokých škol. Jsou zde vymezeny procesní prvky a je na každé vysoké škole, jak je konkrétně naplní a zajistí v rámci své originality v poskytování svého přínosu pro společnost. Na mezinárodní a národní úrovni jsou používány představené přístupy a standardy a je primárně na vedení vysokých škol, jak je chtějí využít buď pro prokazování shody s požadavky novely anebo pro samotný rozvoj školy. Je třeba se zamyslet a přezkoumat současný způsob řízení na dané vysoké škole za účelem záruky dlouhodobé úspěšnosti a fungování jejího systému.

Na závěr ještě citát od Tomáše Bati: *„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu - skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“*

Literatura:

KOLEKTIVAU TORŮ. *Model excellence EFQM 2013*. 4 vyd. Praha: EFQM/Česká společnost pro jakost, 2012. 30 s.

BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Zlín: T. Baťa, 1932. 328 s.

FONSECA, L. Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM Business Excellence model results. *Kvalita Inovácia Prosperita*, 2015, 19, 1 s. 85 -102.

NOSEK, A. Monitorování procesů v ITV. *Závěrečná mezinárodní konference IPN KVALITA 2014*. 23-24. 4. 2014. Praha. Ústav molekulární genetiky AV ČR, Praha, 2014.

OSSEO ASARE E. A.; LONGBOTTOM, D. The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions, *Quality Assurance in Education*, 2002, 10, 1, s. 26 - 36.

- TAYLOR, A.; HILL F. Quality Management in Education. *Quality Assurance in Education*, 1993, 1, 1, s. 21 - 28.
- GAMBOA, A. J.; MELÃO, N. F. The impacts and success factors of ISO 9001 in education: Experiences from Portuguese vocational schools. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2012, 29, 4, s. 384 – 401.
- CHENG, Y. C.; TAM, W. M. Multi-models of Quality in Education. *Quality Assurance in Education*, 1997, 5, 1, s. 22-31.
- CHENG, Y. C. Paradigm Shifts in Quality Improvement in Education: Three Waves for the Future. *The International Forum on Quality Education for the Twenty-first Century*, Beijing, China. 2001, s. 12-15.
- CRUZ, F. J. F.; GÁLVEZ, I. E.; SANTAOLALLA, R. C. Impact of quality management systems on teaching-learning processes. *Quality Assurance in Education*, 2016, 24, 3, s. 394 - 415.
- ISO/TWA 2:2007, *Systémy managementu kvality. Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání*, 2007.
- GÓMEZ, J. G.; COSTA, M. M.; LORENTE, Á. R., M.A. critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2011, 28, 5, s. 484 - 502.
- KANJI, G. K.; TAMBI, A. M. Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, CARFAX, 1999, 10, 1, s. 129-153.
- KASPERAVICIÚTĚ, R. L'application du modele EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur. *Viesoji Politika ir Administravimas/Public Policy and Administration*, 2011, 3, s. 389.
- KOBYLIŃSKA, U. European Union Support in the Improvement of Quality Management Systems in Administration Offices in Poland. *Viesoji Politika ir Administravimas*, 2016, 15, 1, s. 9-24.
- NENADÁL, J. Model EFQM - inspirace na cestě k excelenci. *Management Digest*, 2000, s. 3-6.
- NENADÁL, J. Comprehensive Quality Assessment of Higher Education Institutions? An Approach and Lessons Learned from Czech Republic. *17th QMOD-ICQSS proceedings. Part 2, Index and full papers*, Lund University Library Press, 2014, s. 1-13.
- NENADÁL, J. Comprehensive quality assessment of Czech higher education institutions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2015, 7, 2/3, s. 138 – 151.
- ROSA, M. The EUA Institutional Evaluation Programme: an account of institutional best practices. *Quality in Higher Education*, 2017, 3, s. 369 -386.
- RUBEN, B. Evaluating the impact of organizational self assessment in higher education. *Leadership & Organization Development Journal*, 2007, 28, 3, s. 230 -250.
- SANTOS, I. M.; DIAS, G. A comprehensive internal quality assurance system at University of Minho. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2017, 34, 2, s. 278-294.
- SEDIGH, K. A. Ethics: An Indispensable Dimension in the University Rankings. *Science and Engineering Ethics*, 2017, 23, 1, s. 65 -80.
- AMADO, T. Does the EUA institutional evaluation programme contribute to quality improvement?. *Quality Assurance in Education*, 2010, 18, 3, s. 178 -190.

- ČSN EN ISO 9000:2016. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 88 s.
- ČSN EN ISO 9001:2016. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 48 s.
- Česká republika. Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). *In Sbírka zákonů*. 1998, s. 29.
- Česká republika. Zákon č. 137/2016 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), *In Sbírka zákonů*, 2016, 53, s. 64.
- NENADÁL, J.; HUTYRA, M.; PETŘÍKOVÁ, R.; VYKYDAL, D. *Metodika komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ* [online]. Praha: Projekt IPN KVALITA, MŠMT, 2014 [cit. 14. 9. 2016]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/metodika-komplexniho-hodnoceni-kvality-itv-vs>
- Národní politika kvality* [online]. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2016, [cit. 14. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/narodni-ceny-kvality-v-cr/2>
- Model CAF (Common Assessment Framework)* [online]. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CZ_CAF_2013.pdf
- Institutional Evaluation Programme*. [online]. Brusel. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.iep-qa.org/>
- Model Criteria EFQM. [online]. Brusel. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* [online]. Brusel. [cit. 14. 9. 2016]. Dostupné z http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
- Malcolm Baldrige National Quality Award*. [online]. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award>
- The Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen (AEC)*. [online]. Brusel. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.aec-music.eu/>
- Elia*. [online]. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.elia-artschools.org/home>
- Národní akreditační úřad pro vysoké školství*. [online]. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.nauvs.cz/cs/>
- Výroční zprávy vysokých škol*. [online]. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/vyrocnizpravy-o-cinnosti-vysokych-skol>
- QS World University Ranking*. [online]. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2016>
- CHE University Ranking*. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=615>
- Metodika komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ*. [online]. Praha, 2014 [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/metodika-komplexniho-hodnoceni-kvality-itv-vs>

ARWU Ranking. [online]. [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.shanghairanking.com/>
Times Higher Education Supplement - World University Ranking [online]. Lion, 2017
[Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
Webometrics. [online]. Madrid, 2017 [Cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.webometrics.info/en/world>

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

bartos@fbm.vutbr.cz

Ing. Aleš Nosek, Ph.D.

nosek@ro.vutbr.cz

Vysoké technické učení v Brně

Antonínská 548/1

601 90 Brno