

## Závěry 1. pracovního jednání

10. – 11. listopadu 2005

### Téma:

## Ustavení pracovního týmu, vymezení zodpovědností, stanovení cílů hodnocení a základních termínů pro jejich naplnění

### 1. Iniciace hodnocení

#### Současný stav

- Hodnocení kvality výuky zúčastněných VŠ ve většině případů iniciuje vedení univerzity (rektor, resp. prorektori) nebo vedení fakulty (děkan, proděkan), někdy participují zástupci studentů.
- Můžeme se také setkat s iniciací hodnocení vedením kateder, garantů předmětů nebo jednotlivých vyučujících. Na některých školách je také iniciativa ze strany studentské komory akademického senátu.
- Důvodem zavedení SHK většinou bývá ustanovení zákona o vysokých školách a zájem sledovat a ovlivňovat kvalitu vzdělávacího procesu.
- Důležité je zajistit kontinuitu hodnocení, vyvodit závěry z výsledků hodnocení a seznámit s nimi respondenty. Aby byl proces efektivní, je třeba zajistit soulad mezi vedením fakulty (univerzity), pedagogy a studenty. To se však bohužel v současné době moc neděje.
- Na některých školách se hodnocení nechápe jako příležitost ke zlepšení, ale spíše jako komplikace a „časozhrout“ pro obě strany, hodnotící i hodnocenou.
- Studenti si často jen stěžují, neříkají co je pozitivní.
- 

#### Závěry

- SHK se na českých VŠ provádí již poměrně dlouho, ale pořád není vžitá, přístup všech zainteresovaných skupin bývá rozpačitý. Doporučujeme vytvořit systém a umožnit výměnu a přebírání zkušeností.
- Na některých školách se hodnocení teprve zavádí a pedagogové na ně nejsou zvyklí. Direktivnost je ze začátku nutná, aby si zainteresované strany zvykly na to, že se hodnocením kvality musí zabírat.
- Již při iniciaci SHK je třeba všem zainteresovaným stranám vysvětlit, proč se hodnocení dělá, že vede ke zlepšování, že není třeba mít z něj strach (z pomsty nebo z represí).
- Studenti by měli chtít mít znalosti, a ne pouze titul. To by je mělo motivovat k zapojení do procesu SHK, nejen na úrovni respondentů dotazníků.
- SHK musí být vždy organizovaným procesem. To však nevyklučuje zapojení dobrovolníků – „nadšenců“, naopak, oceňovaná dobrovolná aktivita utužuje příslušnost zainteresovaných osob k akademické obci.
- Studenti by měli být chápáni jako partneři a měli by se podílet na tvorbě úrovně hodnocení a celé školy. Studenti nemají kvalitu jen hodnotit, ale i spoluvytvářet.

- Je nutné zabezpečit paralelní iniciativu „shora – vedení“ i „zdola – studenti“, jinak nemá SHK šanci na úspěch. Prvotním cílem iniciátora SHK by tak měl být soulad mezi hlavními skupinami – vedením fakulty (univerzity), pedagogy a studenty.
- Pro zvýšení efektivity procesu SHK by měl iniciátor hned na počátku SHK definovat jasné cíle a zvýšit zapojení studentů do jeho organizace.
- Iniciátoři z řad studentů musí být dostatečně asertivní a průbojní v prosazování svých zájmů.
- Iniciátoři z řad pedagogů a vedení školy musí být dostatečně otevření vůči požadavkům studentů.
- Jako příležitost ke zlepšení úrovně SHK na univerzitách či fakultách, kde vedení není dostatečně přesvědčeno o jeho potřebnosti, se jeví převzetí iniciativy studenty, resp. jejich organizacemi (zejména studentských komor senátů, jako volených zástupců studentů).
- Komunikační bariéra je problémem vyučujících. Vedení školy by mělo motivovat pedagogy, aby více se studenty komunikovali. Základním nástrojem je samotná výuka, ve které by se studenti měli pravidelně učit vystupovat před obecními a komunikaci tak cvičit. Vedení i pedagogové by však při SHK neměli zapomínat na to, že osobnost studentů, i když již dospělých jedinců, se neustále rozvíjí a že studenti (i z pohledu své pozice) se často bojí jít do možné konfliktní situace a řešit problém.

## 2. Pracovní tým

### Současný stav

- Na většině škol speciální pracovní tým neexistuje. V některých případech se pracovní tým skládá z vedení a dalších členů tak, aby každá fakulta a SK AS měly v komisi alespoň jednoho zástupce, a zaměstnanců zajišťujících technickou podporu a vyhodnocení dotazníků.
- Na většině zúčastněných škol se potýkají s nedostatečným zájmem ze strany studentů.
- Na některých školách nemá SHK na starosti pracovní tým, ale spíše skupina nezávislých lidí.

### Závěry

- Zavedení systému by mohlo mnoho změnit, iniciativní studenti by mohli úroveň SHK hodně pozvednout, protože půjdou za jasným cílem – zlepšením kvality. Studenti tak budou motivováni vlastní touhou po zlepšení.
- Studenti z AS či studentských organizací by měli být členy pracovního týmu SHK a mezi ostatními studenty dělat osvětu, aby hodnotili, vysvětlovali, k čemu SHK je, aby bylo všeobecně přijato – studenti doporučení od studenta vezmou lépe, než od pedagoga (to mohou chápat jako direktivu).
- Doporučujeme nejdříve sestavit pilotní pracovní tým. Na něm lze vyzkoušet vhodnost časového harmonogramu, kompetence jednotlivých členů, nutnost vedení a rozdělení odpovědností, vhodný počet členů, kolik času potřebuje tým na rozhodování. Takto ověřenou strukturu lze poté použít „naostro“.
- Pracovní tým by měl mít svého vedoucího, který usnadní komunikaci. V týmu by měli být zastoupeni studenti, pedagogové, zástupci managementu školy, expert na marketing, sociolog, psycholog, informatik, příp. ekonom.
- Studenti by měli být součástí organizačního týmu SHK. Studentské hledisko může ukázat nové věci, je to pohled „z venku“. Je však důležitá vstřícnost vedení.
- Studentská část (komora) AS je jediná standardizovaná skupina studentů, která je na každé škole, proto by se její zástupci měli na SHK podílet. Senát je zodpovědný svým voličům.
- Pracovní skupina (tým) musí mít jasné zadání, pozici a základní kompetence. Vedení musí také určit, jak bude zařazena do struktury školy. Všem by mělo být jasno, kam patří, co

mají dělat a jak dlouho. Tým musí být materiálně a motivačně podporován, musí dostat pracovní místnost.

- V každém týmu je zapotřebí vedoucí. Ten by měl zvládat koordinaci, měl by být nestranný, měl by radit, řešit konflikty, prezentovat výsledky týmu, jednat za tým navenek. Vedoucí by tedy měl být zkušený a měl by mít odpovídající pravomoci. Měl by být důvěryhodný a spravedlivý, všímavý ke všemu. Vedoucí musí umět motivovat, odměňovat a chválit.
- Pro dobrou práci v týmu je důležité také to, jak se budou lidé mezi sebou snášet. I tento aspekt by měl být brán v potaz při jeho sestavování. Pro udržení dobrých vztahů doporučujeme zařadit do organizace SHK také společné neformální akce.
- Před začátkem SHK by měla být zajištěna důvěra týmu vůči vedení školy. Lze ji dosáhnout oboustrannou otevřenou komunikací, jednotným jednáním týmu navenek a stabilním chováním jednotlivých členů týmu. Vzhledem k tomu, že je důvěra záležitostí emocí, získává se nejlépe dobrou zkušeností.
- Tým musí bojovat s úzkostí, jak pedagogů (co dělám špatně), tak studentů (bojím se jít hlavou proti zdi). Při jeho zakládání je proto třeba myslet i na tuto stránku věci, nejen vytvářet metody hodnocení.

### **3. Pravomoci a zodpovědnost**

#### **Současný stav**

- Pravomoci většinou vymezuje děkan fakulty/rektor univerzity. Na Západočeské univerzitě v Plzni jsou pravomoci i celý proces SHK definován speciální směrnicí, která byla před schválením připomínkována akademickou obcí.
- Pravomoc bývá chápána jako možnost získat výsledky hodnocení, a to ve třech rovinách:
- pedagog – znát hodnocení sebe
- vedoucí katedry – znát hodnocení svého přímého podřízeného
- vedení fakulty – znát celkové výsledky
- Největší pravomoc a odpovědnost bývá přenesena na proděkana/prorektora pro studium
- Pravomoci a odpovědnosti jsou porušovány ze strany studentů i vyučujících. U přímého hodnocení se studenti často snaží získat úlevy od náročnosti studia např. tak, že požadují snížení hodinových dotací na méně oblíbené předměty a požadují zvýšit hodinové dotace na oblíbené předměty apod. Vyučující v některých případech porušují odpovědnost tím, že se nezajímají o výsledky nepřímého dotazníkového hodnocení.
- Odpovědnost za provedení hodnocení a za realizaci jeho výsledků nebývá explicitně určena ani strukturována.

#### **Závěry**

- Pravomoci i celý proces hodnocení kvality by měl být definován speciální směrnicí, která před schválením bude připomínkována akademickou obcí.
- Vedení o požadavcích a problémech studentů často ví, ale nic s tím nedělá. Pravomoc vedení získávat od studentů jejich hodnocení mu dává také zodpovědnost se získanými informacemi dobře nakládat.
- Pravomoci respondentů – studentů, je hodnotit pedagogy a zázemí školy. Další cenné informace pak mohou přinést až absolventi.
- Učitel má v pozadí celou univerzitu, takže když student hodnotí určitého učitele, hodnotí vlastně celou školu a celý vzdělávací proces. Hodnotí sice i osobnost, ale hlavně zázemí, které mu dává.
- Hodnocení celé vysoké školy není jen hodnocení kvality výuky, ale i výzkumné činnosti a všeho, co se tam děje. Student může hodnotit jen vzdělávací proces (vše ale se vším souvisí a nelze zcela oddělit výzkum od výuky).

- Odpovědnost za celé SHK musí být na vedení (je tam delší dobu a má zkušenosti), nikoli na studentech. Rozhodnutí by mělo vedení studentům odůvodnit, aby byla zachována důvěra.

## 4. *Financování*

### Současný stav

- Jelikož je zadavatelem SHK škola, veškeré náklady nese škola. Na většině škol neexistuje vypracovaný systém financování SHK.
- Lidé, kteří se na SHK podílí, vykonávají ve většině případů svoji práci dobrovolně. V některých případech jsou jim vyplaceny mimořádné odměny či stipendia.
- U některých pracovníků je SHK součástí náplně jejich práce, a proto je „odměna“ součástí jejich mzdy.

### Závěry

- Doporučujeme, aby členové týmu byli odměňováni – např. děkanem ve formě odměn, případně z rozvojových projektů.
- Kvalita je důležitá a nesmíme na ní šetřit.
- Kvalita by se měla projevit na mzdě. Dobře hodnocený pedagog by měl být finančně ohodnocen. Bude se tak ještě více snažit a brát ohled na stížnosti studentů.
- ISO může systém zprůhlednit.
- Na SHK by měl být vyčleněn trvalý finanční zdroj, který zajistí jeho stabilitu.

## 5. *Cíle hodnocení*

### Současný stav

- Na většině škol není vůbec jasné, co je cílem SHK. Často je to známkování učitelů, což je špatně. Stanovené cíle vedení při zavádění SHK bývají zcela obecné, vedení fakulty se zabývá výsledky hodnocení za účelem získání přehledu o výuce a rozpoznání krajních jevů, které vyžadují zásah.
- U dotazníkového šetření bývají cíle definovány širěji („Cílem je, aby obsah i způsob výuky byl co nejlepší“) než u přímého hodnocení formou přímého kontaktu studentů s pedagogy či vedením. V tomto případě bývají cíle definovány velmi konkrétně (např. „Jak probíhá výuka filozofie? Jak probíhá psychologický výcvik? Praxe?“).
- Ze strany učitelů bývá za hlavní cíl považováno zvýšení odstranění problémů při výuce.
- Hodnocen bývá ve většině případů každý předmět a v rámci něho také každý přednášející či cvičící.
- Mnohem lepší vypovídací schopnost mají hodnocení, která si provádějí iniciativně někteří pedagogové mezi svými studenty na konci každého semestru.
- Někteří učitelé z vlastního zájmu sledují, jak byli studenty hodnoceni, výsledky však využívají jen pro osobní orientaci, zpravidla podle nich nejsou vedením posuzováni ani ohodnoceni (zvláště ne při kladných výsledcích).
- Studenti by přivítali výraznější a rychlejší vyvozování důsledků z výsledků hodnocení.
- Zcela jsou opomíjeny další oblasti hodnocení, jako např. vzdělávací, výzkumná a vědecká činnost apod.

## Závěry:

- Cílem systému řízení kvality je kontinuální zvyšování kvality vzdělávacího procesu tak, aby univerzita co nejlépe uspokojovala své poslání a aby co nejlépe naplňovala požadavky zákazníků, tj. studentů, státu, zaměstnavatelů a absolventů.
- Problémem SHK bývá nízká návratnost odpovědí a tím jejich nízká vypovídací schopnost. Proto by se jedním z cílů SHK mělo stát poskytnutí možnosti všem studentům vyjádřit svůj názor – svobodně a anonymně.
- Cílem každého SHK by mělo být také odstraňování překážek k profesionálnímu a osobnostnímu růstu studentů. Výsledkem by pak mělo být zlepšování celého organizmu školy.
- Je nutné jasně definovat, čeho chceme hodnocením dosáhnout a tomu přizpůsobit strategii přípravy týmu a jeho výstupů.
- Při iniciaci SHK je důležité si uvědomit, že lidé se často bojí vyjádřit svůj názor, aby nebyli postíženi. Výsledky pak nepodávají opravdový obraz, jsou zkreslené strachem. Z nesprávných výsledků se nedá kvalita zlepšovat.
- Cíle SHK je vhodné rozdělit na dlouhodobé (např. profesionalizace a zkvalitnění vztahů, naplňování absolventského profilu) a krátkodobé (např. získávání zpětné vazby, umožnění svobodného názoru, práce s výsledky – zveřejnění i implementace).
- Při hledání kvality a tvorbě cílů jejího hodnocení by mělo docházet k prohlubování partnerství mezi všemi zainteresovanými stranami. Studenti zapojení do tohoto procesu se tak budou podílet na definici kvalitní školy.
- 

## **6. Termíny hodnocení a jejich naplnění**

### **Současný stav**

- Hodnocení se provádí pravidelně, nejméně jednou ročně, obvykle však na konci každého semestru, před zkouškovým obdobím.
- Plánované termíny jsou většinou dodržovány.
- Při hodnocení až v následujícím semestru je zkušenost, že návratnost je minimální.

### **Závěry**

- Doporučujeme provádět dotazníková šetření až po zkouškách, aby student mohl hodnotit i zkoušku. Je však vhodné k hodnocení zapsat i známku z daného předmětu, aby bylo kontrolovatelné, zda není hodnocení zkreslené.
- K důležitým atributům kvality hodnotitele by mělo patřit naplňování deklarovaných předsevzetí a závazků.

## **7. Jak a proč se na vaší škole mění postoj k hodnocení v průběhu času**

### **Současný stav**

- Přístup pedagogů a studentů se v zásadě nemění; snaha o správné přijímání studentského hodnocení je kontinuální proces – mění se účastníci i podmínky vzdělávacího procesu; je to jeden z hlavních úkolů pracovního týmu – pouze při správném pochopení smyslu systému hodnocení může sloužit svému účelu.
- Pedagogové vzhledem k nízké návratnosti věnují tomuto typu hodnocení nedostatečnou pozornost. Zdá se, že čím lepší učitel, tím větší zájem o výsledky hodnocení má.
- Pedagogové:
  - V oblibě je více přímé hodnocení. Dotazníkové šetření je opomíjené zejména u externích vyučujících, kteří se neinformují o výsledcích. Může se jednat o

- neinformovanost nebo vyhýbavé chování. Je jen málo pedagogů, kteří jsou na hodnocení zvyklí a necítí ho jako ohrožující.
- Pedagogičtí pracovníci hodnocení kvality vzdělávacích činností z velké části nedoceňují.
  - Hodnocení je chápáno jako víceméně zvyková akce, od níž nikdo mnoho nečeká, snad jen v případě extrémních nedostatků.
  - Studenti:
    - Studenti mají zájem o skutečné řešení nedostatků, na něž poukázali.
    - Studenti nevidí výsledky a ani nápravná opatření (pro ně to ztrácí smysl).
    - Studenti doposud nebyli dostatečně motivováni.
    - Studenti v nižších ročnících mají větší ostych při přímém hodnocení. Proto preferují anonymní dotazníkové šetření, což se projevuje vyšší návratností dotazníků. Dotazníky vnímají studenti v nižších ročnících jako bezpečnější komunikační prostředek.
    - Ve vyšších ročnících návratnost dotazníků klesá a zvyšuje se přímé hodnocení, které je jednoznačně studenty preferováno. Studenti se již cítí v přímém kontaktu bezpečněji.

### **Závěry:**

- Školy se budou muset SHK věnovat. Nutí je k tomu jak mezinárodní dohody v rámci Boloňského procesu, tak povinnosti (i když v současné době velmi obecně stanovené) vyplývající ze zákona o vysokých školách. Stát má však v kontrole plnění těchto povinností rezervy.
- Největším nepřítelem zefektivnění SHK je atomizace velké masy studentů. Na malých školách je přístup ke studentům snazší, vzhledem k malé komunitě však hrozí její přílišné stmelení, kdy lídři prosazují pouze své názory a většinový názor méně průbojných studentů může být utlačovaný
- Atributem kvality je udržení srovnatelné svébytnosti (jednotnost ano, ale ne přes míru)! Nelze navrhnout jeden způsob hodnocení (jeden dotazník) pro všechny školy.

### ***Témata a analýzy na další jednání***

- Jaké pravomoci a zodpovědnosti by měla mít pracovní skupina zodpovědná za SHK? (účastníci)
- Kdy je nejvhodnější provést SHK? Před zkouškou či po zkoušce? Je vhodné dělat 2 hodnocení – na výuku a na zkoušku zvlášť? Zamyslete se nad touto problematikou šířeji, v rámci celého akademického roku, včetně prázdnin atp. (účastníci)
- Do metodiky uvést teoretickou část o zásadách složení projektového týmu. (psycholožka)