

Jak pojmáme kvalitu a řízení kvality ve vzdělávání

Danuše Nezvalová, Pedagogická fakulta UP, Olomouc

Klíčová slova: *kvalita jako absolutní a relativní pojem, řízení kvality, celkové řízení kvality, evaluace, hodnocení.*

Úvod

Ve sféře vzdělávací politiky se velice často používá pojmu kvalita, avšak jeho obsah nebývá přesně vymezen. I v oficiálním dokumentu MŠMT ČR *Kvalita a odpovědnost* (MŠMT ČR, Praha, 1995) se s pojmem kvalita zachází jako s ústředním, aniž by bylo definováno, co se jím rozumí. Ovšem ani v zahraniční pedagogické literatuře není o významu tohoto pojmu zcela jasno. Vzhledem k této nejasnosti se pokusíme tento pojem vysvětlit. Je vhodné na tomto místě připomenout, že pojem kvality je důležitý ve vztahu k pedagogické evaluaci.

Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování a/nebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena (Průcha, J. 1996, s. 27).

Toto je teoretické vymezení pojmu kvality. V praxi jsou však s koncepcí kvality spojené četné problémy. Ve zprávě IRDAC (Kvalita vzdělávání, Praha ÚIV 1998) se považuje za zvláště potřebné:

- aby mladí lidé byli od raného věku po celé počáteční vzdělávání seznamováni s myšlením orientovaným na kvalitu. Již od velmi mladého věku lze vyučovat a uplatňovat jednoduchá řešení odvozená od řízení celkové kvality (Total Quality Management). S cílem dosahovat kvality by se měla věnovat zvláštní

pozornost dalšímu vzdělávání učitelů, aby uplatňovali nejnovější učební materiály a využívali metody flexibilního učení;

- aby vzdělávací instituce byly schopny účinně odpovídat na měnící se potřeby svých zákazníků. Kvalitativní orientace je zapotřebí nejen k tomu, aby se zajistily standardy obsahu vzdělání, ale také pro přiměřenost vnitřní organizace a řízení, pro výukové kvality pracovníků, pro účinnost vzdělávacích metod a pro dosažitelnost zařízení a služeb pro žáky a studenty. Kvality ve vzdělávání nebude plně dosaženo, dokud nebudou zapojeni všichni zákazníci tohoto vzdělávání;
- aby podniky přispívaly ke kvalitním pohybům ve vzdělání a to sdílením svých odborných poznatků se školami a vzdělávacími institucemi;
- aby správní orgány zajistily, že všichni poskytovatelé vzdělávání budou dodržovat zásady kvality, že jejich výkon bude soustavně a důkladně vyhodnocován.

Hlediska kvality by měla být přijímána soustavně ve všech vzdělávacích institucích, zejména z důvodů veřejné kontroly (instituce jsou financovány z veřejných prostředků), tržní průhlednosti a efektivnosti. Vzdělávací instituce by měly být v tomto ohledu příkladnými organizacemi. Určité výsady a nedostatek konkurenčních tlaků ve školství bohužel přispívají k opačné situaci, totiž k velmi úzkému výkladu pojmu kvality.

Nejlepší organizace, ať soukromé či státní, chápou kvalitu a znají své slabé stránky. Hledání zdrojů kvality je důležitým požadavkem. Je množství zdrojů pro kvalitu ve vzdělávání: velmi dobře udržované budovy, profesionální učitelský sbor, vysoké morální hodnoty, vynikající výsledky žáků, specializace, podpora rodičů, využívání moderních technologií, silné a cílevědomé vedení, vyvážené kurikulum, dobré klima školy a celá řada dalších faktorů. Organizace, která pečuje o kvalitu, naslouchá svým zákazníkům, odpovídá na jejich potřeby a požadavky. Kvalita nabývá na důležitosti zejména v posledním období. Vzdělávací instituce získaly větší svobodu, což znamená i větší odpovědnost. Vzdělávací instituce musí demonstrovat, že je schopna nabídnout kvalitní vzdělání svým zákazníkům. Žijeme v období silné konkurence. Kvalita může být faktorem, kterým se jednotlivé instituce odlišují.

Kvalita může být chápána *jako absolutní či relativní pojem*. Kvalita v každodenním životě je chápána jako absolutní pojem. V tomto pojetí je kvalita chápána jako vše dobré, pěkné a pravdivé, jako ideál, o kterém nemůže být pochyb. Kvalitní produkty jsou perfektně vyrobeny bez ohledu na cenu. Relativní definice kvality má dva aspekty. Tím prvním je porovnání se specifikací, to znamená, jak vyhovuje záměrům, pro které je určena. Jsou určeny standardy (služby, výrobku) a kvalita ukazuje, jak těmto standardům vyhovuje. Je to někdy nazýváno definicí výrobce či poskytovatele služby. Druhým aspektem je, jak vyhovuje potřebám zákazníků, což je někdy nazýváno zákaznickou definicí. V tomto případě je kvalita definována jako souhrn faktorů, které vedou k uspokojení zákazníka a splňují jeho potřeby a přání.

Co je to řízení kvality

Řízení kvality hraje důležitou roli v rozvoji instituce. Systém institucionálního řízení kvality je potřebný k zajištění kvality a rozvoje všech aktivit příslušné instituce. Řízení kvality je nutné propojit s ostatními rozhodovacími a plánovacími procesy. Jsou tak zajištěny hodnotící aktivity, nacházení cesty ke zdokonalování a sdílení dobrých příkladů. Instituce se o sobě učí, poznává sama sebe, zdokonaluje se a mění, a nachází vzájemné efektivní působení s vnějším prostředím.

Existuje mnoho definic řízení kvality a k tomu se vztahující terminologie, což je spojeno s nejasnými a protichůdnými názory na význam a na aplikaci hodnocení kvality. Pro naše účely je dostačující definice, která chápe řízení kvality jako obecný termín, který zahrnuje nejen hodnocení, ale veškerou činnost a mechanismus, kterým je kvalita udržována a rozvíjena, a to jak z vnitřního, tak i z vnějšího pohledu na instituci (ETF, 1998).

Dále je důležité objasnit smysl řízení kvality, který se často rozděluje na zodpovědnost a zdokonalování. Většina vnějších systémů řízení kvality (tj. systémy, které jsou aplikovány vládními agenturami) je běžně zřizována pro účely zodpovědnosti. Na druhé straně většina vnitřních institucionálních systémů je zřizována pro účely zdokonalování a vnitřní zodpovědnosti. Existence vnějších požadavků na kvalitu je nepochybně hlavním důvodem ke zřizování vnitřních systémů řízení kvality. Řízení kvality je záležitostí všech, kteří

v příslušné instituci pracují, a proto je potřebné ustavení takového prostředí a kultury, ve kterém systém kvality může efektivně fungovat.

Kvalita může vzniknout jen v dobře řízené a organizované instituci. Kvalitu zásadně ovlivňuje kvalita zúčastněných lidí. Tento lidský faktor ještě výrazněji vyniká při uplatňování tzv. celkového (komplexního) řízení kvality (TQM), které vychází z filozofie pozitivní motivace a zapojení všech lidí a využití všech zdrojů. Přitom se předpokládá schopnost spolupráce – práce v týmech a umění vést lidi. TQM je filozofií kontinuálního zlepšování, které může poskytovat vzdělávací instituce pomocí praktických nástrojů pro dosažení a uspokojení současných a budoucích potřeb, přání a očekávání zákazníků.

Používání pojmu zákazník, speciálně když hovoříme o žácích či studentech, jsou často příčinami mnoha kontraverzí. Pojem řízení celkové kvality (Total Quality Management – TQM) vychází z oblasti podnikání a je aplikovatelný do oblasti školství, ale vyžaduje jistý stupeň adaptace, která vyhovuje obecným cílům vzdělávání a situaci každé vzdělávací instituce. V české literatuře najdeme i překlad komplexní řízení kvality. TQM je prostředkem zajištění kvality ve vzdělávání. Poskytuje filozofii stejně tak jako prostředky pro zlepšení kvality. Je to filozofie a metodologie, která pomáhá instituci zvládat změny a zavést své způsoby řešení vnitřních problémů a nových vnějších tlaků.

TQM vyžaduje změnu kultury školy. To vyžaduje změnu postojů a pracovních metod. To neznamená, že se bude měnit pouze chování učitelského sboru. Vyžaduje to také změny v řízení a vedení instituce. *Lidé vytvářejí kvalitu.* K tomu jsou zapotřebí dvě věci. Za prvé, sbor potřebuje vhodné pracovní prostředí. *Potřebují pracovat v systému, který jim umožní dělat svou práci dobře.* Za druhé, aby dělali svou práci dobře, *potřebují podporu a uznání jejich úspěchů a výsledků.* Potřebují vedení, které ocení jejich úspěchy a vede je ke větším úspěchům. Každý člen sboru musí mít pocit své osobní důležitosti a musí mít jistotu, že jeho podíl na výsledcích je významný. Základním nástrojem aktivizace lidí je jejich motivace. Motivace pro dobrou práci vychází ze stylu vedení. Role vedení je podporovat a posilovat učitele a žáky, ne je pouze řídit. Je nutné motivovat nejen učitele, ale i žáky. Je důležité jasně sdělit žákům, co je nabízeno a co je očekáváno.

Kolegové uvnitř instituce jsou také zákazníci. Efektivita jejich práce závisí na tom, jak kvalitně dělají ostatní svou práci. Ve vzdělávací instituci je každý člen jak poskytovatelem tak i příjemcem služby.

Institute s tradičními způsoby práce mají rostoucí potíže v současném turbulentním prostředí, těžko se přizpůsobují změnám. Tradiční instituce jsou charakterizovány bariérami mezi odděleními, chybějící vizí, hierarchickou strukturou, nezaměřují se na potřeby žáků či studentů. TQM nabízí institucím se podstatně změnit. Podstatně se tak odlišují od tradičních institucí, jak ukazuje následující přehled:

TQM instituce	Tradiční instituce
Orientace na zákazníka Zaměření na prevenci problémů Investice do lidí Má strategii pro zvyšování kvality Řeší stížnosti jako příležitosti ke zlepšení Má plán zlepšení kvality Vedení řídí kvalitu Proces zlepšování kvality zahrnuje všechny Lidé vytvářejí kvalitu-kreativita je podporována Je jasno o rolích a odpovědnostech Má jasné hodnotící strategie Vnímá kvalitu jako prostředek zlepšení uspokojení zákazníka Dlouhodobé plánování Kvalita je chápána jako část kultury Kvalita je rozvíjena v souladu s vlastní strategií Má jisté poslání	Orientace na vnitřní potřeby Zaměření na zjištění problémů Systematicky nerozvíjí sbor Chybí strategie kvality Stížnosti jsou nepříjemné Nemá plán zlepšení kvality Vedení kontroluje kvalitu Proces zlepšování kvality zahrnuje jen vedení Procedury a pravidla jsou důležité Role a odpovědnosti jsou vágní Nemá žádnou systematickou hodnotící strategii Vnímá kvalitu jako prostředek snižování nákladů Krátkodobé plánování Kvalita je chápána jako obtíž Kvalita plní záměry vnějších hodnotitelů Chybí poslání

Pokud se vedení školy chce zabývat kvalitou školy, pak by se mělo zabývat i otázkou jejího řízení. Systém řízení kvality ve škole má 4 dimenze:

1. týmové řízení
2. individuální řízení
3. management kontroly
4. externí zprávy

Týmové řízení

Periodicky každá pracovní skupina hodnotí kvalitu výkonu každého člena týmu stejně jako celého týmu. Týmy hodnotí svou práci vzhledem k cílům a podmínkám. Skupina informuje o dosažených cílech a hodnotí dosažené výsledky. Sbírá a analyzuje data, reflektuje zkušenost, identifikuje výsledky. Redefinuje nebo potvrdí postup pro následující období.

Individuální řízení

Každý učitel definuje osobní cíle, svou odpovědnost a své osobní potřeby. Individuální kontrola umožňuje korekci, vedoucí k dosažení kvalitních výsledků.

Management kontroly

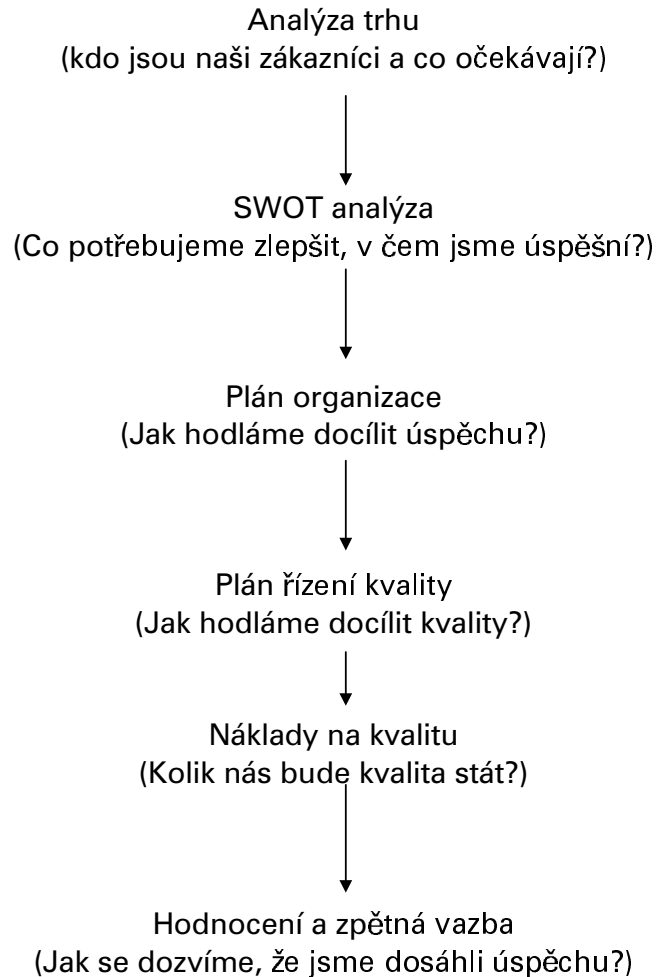
Prvotním úkolem managementu školy je zajistit, že stanovené cíle budou úspěšně a efektivně dosaženy. Úkolem managementu je syntetizovat všechna získaná data.

Externí zprávy

Důležité je získávání zpráv od externích partnerů. Není možné se spolehnout jen na vnitřní hodnocení kvality. Škola získává cíleně informace od zástupců praxe, vyššího stupně škol, studentů, absolventů, konzultantů, rodičů.

TQM je dlouhodobou změnou a proto musí být plánován. Kvalita je základním elementem ve strategickém plánování instituce. Bez jasného dlouhodobého plánu nemůže v instituci docházet ke zvyšování kvality. Je důležité systematicky plánovat budoucnost instituce. Nejsou předurčeny sekvence aktivit pro strategické

plánování. Jednou z možností, kterou může aplikovat každá vzdělávací instituce znázorňuje následující schéma:



Systém řízení kvality ve vzdělávací instituci by měl zahrnovat následující prvky:

- Strategický plán. Zahrnuje vizi instituce a ukazuje prostředí, ve kterém škola působí. Definuje trh školy a kulturu školy;
- Politika kvality: zahrnuje standardy kvality;
- Management odpovědnosti. Definuje odpovědnost jednotlivých členů řízení školy;
- Organizace kvality. Zavádí řídicí skupinu pro řízení kvality a definuje její odpovědnosti; řeší vzniklé problémy v oblasti kvality, monitoruje dosažené výsledky a dosažený pokrok, podporuje iniciativu sboru, podporuje výcvik týmů;
- Marketing a publicita. Instituce poskytuje potenciálním zákazníkům jasné informace o vzdělávacích programech; marketingové materiály (prospekty, brožury, letáky atd.) musí být jasné, správné a pravidelně doplňované;
- Předpoklady a přijímání. Instituce musí definovat vstupní požadavky, přijímací řízení, počet přijímaných;
- Uvádění. Pokud je to důležité, seznamuje studenty s institucí, její kulturou, hodnotami, stylem učení a metodami výuky;
- Kurikulum. Je základem pro vzdělávací instituci, zahrnuje rovněž kritéria hodnocení pro dosažení kurikulárně stanovených cílů;
- Poradenství. Může být integrováno do kurikula nebo další službou; je to poradenství týkající se volby povolání, možnosti dalšího studia;
- Řízení výuky. Kurikulum je specifikováno, doplněno organizačními formami výuky, zprávami externích examinatorů, zprávami, prokazujícími kvalitu výuky;
- Učitelský sbor a jeho rozvoj. Učitelský sbor musí být kompetentní; zahrnuje přijímací procedury pro učitele, hodnocení jejich kvality práce, kariérní růst;
- Monitorování a evaluace. Zpětná vazba je základem hodnocení a zajišťování kvality; je zapotřebí dokumentovat evaluační mechanismy a monitorovat jak výsledky jednotlivců tak i úspěchy vzdělávacích programů. Metody evaluace mohou zahrnovat zprávy o výsledcích, dotazníky, zprávy z jednání skupin, vnitřní audit;

- Administrativní zajištění. Instituce potřebuje dokumentovat administrativní procedury, vysvědčení žáků, zkoušky, rozvrh, zdravotní a bezpečnostní opatření, finanční systém, proces kontroly dokumentů je důležitý;
- Zprávy instituce. Instituce musí mít prostředky evaluace jejího celkového výkonu; mohou být vytvořeny inspektory; instituce může rozhodnout o vlastním auditu; výsledky jsou využity pro další strategický plán instituce;

Závěr

Conley (1993) uvádí, že vzdělávací instituce musí rychle reagovat na rychle se měnící globální prostředí. Jedinou konstantou je konstanta změny. Vzdělávací instituce musí být dostatečně flexibilní, musí reagovat na vnější trendy. Vzdělávací instituce se musí orientovat na zákazníka, na jeho potřeby a očekávání. I od vzdělávací instituce se očekává, že bude poskytovat kvalitní vzdělávací služby s co nejlepšími výsledky a s co nejmenšími náklady. Škola je místem pro vzdělávání žáků a ne jen zaměstnavatelem učitelů a administrativních pracovníků. Škola musí být proaktivní, být připravena na probíhající změny v globálním světě. K splnění náročného poslání každé vzdělávací instituce účinně právě přispívá koncept kvality a jejího řízení, který je v současné době konceptem velmi frekventovaným v oblasti školství.

Použitá literatura

Conley, D. T. (1993) Roadmap to Restructuring: Policies, Practices, and the Emerging Visions of Schooling. ERIC Clearing house on Educational Management, Eugene, OR.

Kvalita a odpovědnost. Program rozvoje vzdělávací soustavy České republiky. Praha, MŠMT 1994.

Kvalita vzdělávání. Odpověď na výzvy budoucnosti (1998). Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání. ISBN 80-211-0285-3.

Průcha, J. Pedagogická evaluace. 1. Vydání. Praha: Karolinum 1995. ISBN 80-7178-170-3

Sallis, E. Total Quality Management in Education. London: Kagan Page Limited, 1993. ISBN 074-94-08189.

[zpět na začátek](#)