

MANAŽÉRSTVO KVALITY VO VZDELÁVANÍ

Quality Management in Education

ALEXANDRA ARENDÁŠOVÁ

Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave
Paulínska 16, 917 24 Trnava
alexandra.arendasova@stuba.sk

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá manažérstvom kvality v školstve. V rámci filozofie modelu TQM opisuje štyri prvky, ktoré sú dôležité z pohľadu TQM pre kvalitu vyučovacieho procesu. Jedným zo spôsobov, ako uspieť na trhu vzdelávania medzi školami, je zavedenie systému manažérstva kvality do škôl.

Abstract

The submission deals with the managing of quality in education. Within the philosophy of model TQM describes four elements, which are important from perspective TQM for the quality of educational system. The one of ways for succeed in the trade of education between schools, is establishing the system of managing of quality at the schools.

Kľúčové slová

Kvalita, vyučovací proces, manažérstvo kvality.

Key words

Quality, educational system, quality management.

Úvod

Záujem o kvalitu v oblasti vzdelávania je v poslednom čase dosť veľký. Vo viacerých krajinách (Rakúsko, Maďarsko a iné) sa evaluácia kvality už právne zakotvila v oblasti vzdelávania. Veľa škôl začalo experimentovať so zavádzaním modelov ako TQM, EFQM, ISO 9000 z priemyslu do oblasti školstva. Prvoradým záujmom každej školy by malo byť poznanie očakávaní, potrieb a želaní žiakov, študentov, a to na základe presných a spoľahlivých údajov, a nie iba na základe intuície a skúseností učiteľov. To si vyžaduje pravidelnú spätnú väzbu

(získovanie postojov žiakov k výučbe, ku škole, získavanie vedomostí, zručností a schopností žiakov). Jedným zo spôsobov zvyšovania kvality vzdelávania je vybudovanie systému manažérstva kvality na základe noriem rady ISO 9000 a filozofie TQM. Mal by byť kladený dôraz na kvalitu výchovno-vzdelávacieho procesu, aby absolventi škôl boli dobre pripravení a spĺňali požiadavky budúcich zamestnávateľov.

Manažérstvo kvality

Podľa Dubs (2005) je manažérstvo kvality dynamický vzťah. Predstavuje analýzu faktorov a výsledkov vo všetkých oblastiach vzdelávania. Na základe tohto systematického vzťahu môžu jednotlivé školy podniknúť samotné opatrenia k zlepšeniu kvality na škole.



Obr. 1: Model zostavenia manažérstva kvality (základná forma MK)
(Dubs, 2001)

Manažérstvo kvality na škole predstavuje systematický proces, s ktorým možno zabezpečiť zlepšenie pedagogickej kvality. Jeho cieľom je rozvoj kvality alebo zabezpečenie kvality, pričom oba tieto pojmy majú rovnaký význam.

Pri interne koncipovanom manažérstve kvality rozvíja škola alebo skupina v škole koncept manažérstva kvality v rámci štátnej koncepcie manažérstva kvality. Pri externe koncipovanom manažérstve kvality rozvíja koncepciu manažérstva kvality štátny školský dozor, školský úrad. Tento model manažérstva kvality môžu jednotlivé školy rozvíjať.

Pri manažérstve kvality školy sa odporúča rešpektovať princípy TQM a to najmä: orientácia na zákazníka, orientácia na procesy, princíp rozhodujúcej úlohy vedenia v manažérstve kvality, princíp rozvíjania znalostí a zapojenia každého zamestnanca, princíp tímovej práce a spolupráce, princíp permanentného zlepšovania, inovácie.

Vzájomné vzťahy modelov TQM, EFQM a ISO 9000

Albert (2002) uvádza, že všetky tri modely vychádzajú zo základnej filozofie TQM a v centre ich pozornosti je rozvoj organizácie a rozvoj ľudských zdrojov. Model výnimočnosti EFQM pritom kladie hlavný dôraz na vnútorné hodnotenie (samohodnotenie) školy ako organizácie. V centre pozornosti ISO 9000 je štandardizácia procesov. Snaží sa o sprehľadnenie činnosti, o zavedenie poriadku v organizácii.

Kedy ktorý systém voliť?

V prípade, že hlavným cieľom školy ako organizácie je vyhovieť požiadavkám a očakávaniam partnerov, volíme TQM. EFQM volíme vtedy, keď okrem orientácie na zákazníka a permanentného zlepšovania procesov sa škola uchádza aj o Cenu kvality. Keď hlavným cieľom školy ako organizácie je zabezpečenie vypočítateľnosti procesov a ustálenej kvality výstupov, potom volíme systém, ktorý reguluje procesy, t.j. ISO 9000. Tento systém umožňuje aj vonkajšiu akreditáciu – získanie certifikátu za kvalitu.

Pisoňová, Pisoň (2008) uvádzajú, že pre zvyšovanie kvality služieb môžeme využívať rôzne modely kvality (napr. Q4, GAP, AIM), ktoré opisujú procesy a vznik služby ako komparáciu zámerov, možností, očakávaní a požiadaviek. Tieto modely môžu byť užitočné pri konštruovaní konkrétneho systému manažérstva kvality a sú kompatibilné s normami radu ISO 9000 aj systémom TQM.

Model 4Q – je výhodný a využiteľný v oblasti koncepčného plánovania škôl a školských zariadení, najmä pri tvorbe a implementácii inovovaných a nových kurikul v oblasti edukačného procesu s dôrazom na zabezpečenie vhodných zdrojov (ľudských, finančných, didaktických, atď.).

Model GAP – je vhodný využiť v oblasti uskutočňovania analýz na makro aj mikroúrovni riadenia škôl a školských zariadení, napr. pri posudzovaní opodstatnenosti študijných programov na vysokých školách, alebo učebných odborov na stredných školách. Práve metodika rozborov by mala priniesť príslušnému manažmentu výsledky alebo informáciu či ich výstupy (žiak, študent, resp. jeho vedomosti, zručnosti a skúsenosti) postačujú pre tzv. „vonkajší pracovný svet“.

Model AIM – je plne využiteľný v podmienkach školskej praxe, pretože správanie a očakávania zákazníkov, ktorými sú v našom prípade žiaci, resp.

ich zákonní zástupcovia, budúci zamestnávateľia absolventov škôl a pod., sú pre poskytovateľov vzdelávacích služieb veľmi dôležité. Získaním potrebných informácií školy korigujú, resp. dopĺňajú svoju ponuku vzdelávacích služieb, čím sa snažia vyhovieť a uspokojiť potreby svojich zákazníkov.

Manažérstvo kvality vyučovacieho procesu

Pre kvalitu vyučovacieho procesu sú podľa Tureka, Alberta (2005) najdôležitejšie z pohľadu TQM tieto štyri prvky:

- orientácia na spokojnosť zákazníkov,
- orientácia na vyučovací proces,
- kontinuálne zlepšovanie vyučovacieho procesu,
- vytvorenie priaznivej klímy na vyučovaní.

Orientácia na spokojnosť zákazníkov – kvalita vyučovacieho procesu spočíva najmä v dosiahnutí vytýčených cieľov vyučovania, splnení vzdelávacích štandardov a požiadaviek ostatných zákazníkov, najmä dosiahnutie spokojnosti žiakov a ich rodičov.

Orientácia na vyučovací proces – ak sa zistia neuspokojivé výsledky vyučovania a až potom sa začne robiť náprava, býva to spravidla už neskoro. Oveľa účinnejšie je nedostatkom predchádzať, ako ich dodatočne naprávať. Preto sa v TQM i v ostatných systémoch manažérstva kvality odporúča sústrediť sa na kvalitu vyučovacieho procesu. Učitelia by mali poznať najnovšie informácie, trendy, inovácie z oblasti pedagogiky, psychológie, metodiky vyučovania jednotlivých predmetov i ďalších vedných disciplín a samozrejme i v obsahu predmetov, ktoré vyučujú, a tieto inovácie vo vyučovacom procese aj aplikovať. To si vyžaduje systematické a pravidelné ďalšie vzdelávanie učiteľov, ich odborný a profesijný rast. Učitelia by mali realizovať vnútornú spätnú väzbu smerom k žiakom, aby vedeli, či to, čo robia (napr. riešia nejakú úlohu), robia správne, a ak nie, v čom robia chyby a ako majú tieto chyby odstrániť. Okrem vnútornej spätnej väzby by mali realizovať aj vonkajšiu spätnú väzbu smerom k učiteľovi, aby aj učiteľ vedel, či žiaci robia to, čo robíť majú, či to robia správne, a ak nie, aby učiteľ mohol reagovať. Je potrebné realizovať normatívne hodnotenie, ktorého cieľom nie je klasifikácia, ale zistenie, či sa žiaci správne učia, a v prípade, že nie, adekvátne reagovať. Treba zintenzívniť priebežné skúšanie, ktoré môže pomôcť zabezpečiť, aby sa žiaci pravidelne, systematicky učili. Ak si niektorý žiak (skupina žiakov) neosvojil učivo na požadovanej úrovni, je potrebné organizovať doučovanie.

Kontinuálne zlepšovanie vyučovacieho procesu – kontinuálne zlepšovanie vyučovacieho procesu vyžaduje predovšetkým od učiteľov, aby sa neustále zamýšľali, analyzovali a hodnotili vlastnú prácu a snažili sa ju skvalitňovať.

Neodmysliteľnou súčasťou práce učiteľa by mal byť systematický prístup nazývaný **PDCA cyklus**. Tento cyklus pozostáva zo štyroch etáp:

1. Plánovanie činnosti zameranej na skvalitnenie vyučovania (plánovanie postupu overovania a zavádzania nejakej inovácie, hoci aj malej).
2. Realizácia plánu na vyučovaní.
3. Hodnotenie činnosti pomocou adekvátnych metód a techník.
4. Analýza, reflexia, hodnotenie výsledkov činnosti, čoho výsledkom je nový plán činnosti.

Dôležité pri uskutočňovaní PDCA cyklu je to, že inovácia, ktorá sa osvedčila, sa stane bežnou súčasťou výučby (štandardným postupom) a skúša sa nová inovácia.

Pri aplikácii PDCA cyklu učiteľ v podstate realizuje *akčný výskum*, ktorý je súčasťou vyučovacieho procesu. Akčný výskum prináša učiteľovi väčšie uspokojenie z práce, učiteľ pri ňom odborne rastie, stáva sa lepším učiteľom, rozvíja sa jeho kritické myslenie. Akčný výskum je zameraný priamo na vylepšovanie, skvalitňovanie, pozitívne ovplyvňovanie pedagogickej praxe, t.j. na okamžité, bezprostredné využitie jeho výsledkov.

Vytvorenie priaznivej klímy vo vyučovacom procese – na dosiahnutie vysokej kvality vyučovania je nevyhnutné, aby učitelia vytvorili priaznivú klímu. Učiteľ by mal pravidelne zisťovať klímu vo vyučovacom procese predmetov, ktoré vyučuje, mal by permanentne vykonávať reflexiu svojej práce a pravidelne vykonávať sebahodnotenie.

Záver

Podľa doterajších skúseností našich susedov z Rakúska a Maďarska je vidieť pozitívne výsledky vo zvyšovaní kvality na školách. Zavedením modelov EFQM, TQM, ISO 9000 do škôl má vplyv na zvýšenie efektívnosti nielen pedagogického procesu, ale aj všetkých ostatných manažérskych a podporných procesov. Cesty vedúce k zavedeniu a uplatneniu jednotlivých modelov do škôl nie sú vôbec jednoduché, a aj ich časový horizont je pri realizácii zdĺhavý, ale ich výsledkom bude zlepšenie pracovných procesov na škole a spokojnosť partnerov.

Literatúra

- ALBERT, A. *Rozvoj kvality v škole*. 1. vydanie 2002, Bratislava: MPC, 2002. ISBN 80-8052-1662.
- DUBS, R. Qualitätmanagement an Schulen Bestandsaufnahme und ein Modell für Schulen. In *Erziehung und Unterricht*. roč. 7-8/2001. Wien. ISSN 0014-0325.
- DUBS, R. *Die Führung einer Schule*. Zürich. 2005 s. 500. ISBN 3-515-087613.
- PISOŇOVÁ, M. – PISOŇ, J. Význam manažérstva v školstve. In *Manažment školy v praxi*. č. 5, Bratislava: IURA EDITION, 2008. s. 21-23. ISSN 1336-9849.
- TUREK, I. – ALBERT, S. *Kvalita školy*. Bratislava: STU, 2005. s. 128. ISBN 80-227-2274-X.