

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky

**Management jakosti (kvality) a možnosti
jeho uplatnění v podmínkách českého školství.**

**Quality management and its possible
application in terms of Czech education**

BAKALÁRSKA PRÁCA

Autor:	Ing. Radovan Lupták
Študijný program:	Specializace v pedagogice
Študijný obor:	Učitelství odborných předmětů
Vedúci práce:	PaedDr. Milan Škrabal

Praha 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně a použil(a) jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Pod'akovanie

Rád by som poďakoval PaedDr. Milanovi Škrabalovi za odborné vedenie bakalárskej práce a za čas strávený pri konzultáciách.

ABSTRAKT

Predmetom bakalárskej práce s názvom: „Management jakosti(kvality) a možnosti jeho uplatnění v podmínkách českého školství“ je popis systémov riadenia kvality, ktoré sú aplikovateľné v podmienkach stredného školstva. V teoretickej časti sú priblížené ich výhody a sú vysvetlené požiadavky normy ISO 9001 s prihliadnutím na aplikáciu v stredných školách. Je analyzovaný stav certifikácie ISO v Českej republike.

Súčasťou práce je empirická sonda, na vybranej strednej škole, ktorá zisťuje postoje zamestnancov školy k hlavným pilierom riadenia kvality podľa ISO 9001.

Kľúčové slová: kvalita, systém riadenia kvality, ISO 9001, certifikát kvality, stredná škola, autoevaluácia

ABSTRACT

The subject of the thesis called „Quality management and its possible application in terms of Czech education“ is the description of the quality management systems applicable in terms of secondary education. The theoretical part deals with approximating their advantages and explains the requirements of ISO 9001 standards with regard to their use in secondary schools. It analyzes the situation of ISO certification in the Czech Republic.

The thesis includes an empirical case study of a selected secondary school, examining the attitudes of school staff regarding main pillars of quality management based on ISO 9001 standards.

Keywords: quality, quality management system, ISO 9001, quality certificate, school, self-evaluation

Obsah

Úvod.....	8
1. Teoretická časť.....	9
1.1 Stanovenie rámca manažmentu kvality v školstve.....	9
1.1.1 Regulácia evaluácie škôl.....	10
1.1.2 Význam kvality a akosti.....	10
1.2 Autoevaluácia ako systém riadenia kvality.....	10
1.2.1 Evaluácia a hodnotenie.....	10
1.2.2 Úrovne evaluácie.....	11
1.2.3 Postup autoevaluácie.....	11
1.2.4 Podmienky autoevaluácie.....	11
1.2.5 Riziká autoevaluácie.....	12
1.2.6 Prístup k evaluácii v súčasnosti.....	12
1.3 Systémy riadenia kvality aplikovateľné v školstve.....	13
1.3.1 Porovnanie tradičného prístupu ku kvalite a TQM.....	14
1.3.2 Zhodnotenie TQM.....	16
1.4 Modely pre sebahodnotenie organizácie aplikovateľné v školstve.....	17
1.4.1 Model excelencie EFQM.....	17
1.4.2 Spoločný hodnotiaci rámec CAF (The Common Assessment Framework).....	18
1.4.3 Riziká a podmienky sebahodnotenia.....	18
1.4.4 Porovnanie sebahodnotenia organizácie s prístupom normy ISO 9001.....	19
1.5 Normy ISO v Českej republike.....	19
1.5.1 Normy súboru ISO 9000.....	19
1.5.2 Požiadavky normy ISO 9001 a ich výklad pre školské prostredie.....	21
1.5.3 Smernica IWA 2:2007.....	26

1.5.4	Certifikácia ISO 9001 pre strednú školu	26
1.5.5	Prínosy zavedenia systému riadenia kvality podľa ISO 9001	27
1.5.6	Udržateľnosť ISO 9001 a vnímanie normy spoločnosťou	28
1.5.7	Miera používania certifikácie ISO 9001 vo vzdelávacích inštitúciách	29
2.	Návrh modelu riadenia kvality	33
2.1	Zhrnutie prístupov systémov riadenia kvality	33
2.1.1	Koncept PDCA	34
2.1.2	Kompetencie potrebné pre zavedenie systému riadenia kvality	35
2.1.3	Porovnanie procesu autoevaluácie s požiadavkami normy ISO 9001	36
2.2	Súčasná podmienka školského prostredia	37
2.3	Model riadenia kvality	37
3.	Empirická časť	39
3.1	Empirická sonda na tému „Postoje zamestnancov školy na riadenie kvality v škole“	39
3.2	Hypotézy	39
3.2.1	Empirický súbor	39
3.2.2	Organizácia empirickej sondy	40
3.2.3	Charakteristika empirického súboru	40
3.3	Vyhodnotenie dotazníka	41
3.3.1	Vyhodnotenie položiek k čiastkovej hypotéze č. 1	41
3.3.2	Vyhodnotenie položiek k čiastkovej hypotéze č. 2	42
3.3.3	Vyhodnotenie položiek k čiastkovej hypotéze č. 3	46
3.3.4	Vyhodnotenie položiek k čiastkovej hypotéze č. 4	48
3.3.5	Segmentácia respondentov	49
3.4	Riadené interview	50
3.4.1	Vyhodnotenie interview	53
3.5	Vyhodnotenie hypotéz	53

Záver	55
Zoznam použitých skratiek	57
Použitá literatúra	58
Zoznam príloh.....	62
Príloha č. 1 - Počet certifikátov ISO v Českej republike rozdelených podľa hospodárskych odvetví	62
Príloha č. 2 - Zoznam procesov podľa IWA2:2007	63
Príloha č. 3 - Dotazník o řízení kvality ve školství.....	65
Príloha č. 4 - Procesné riadenie	68
Zoznam grafov	70
Zoznam obrázkov	71
Zoznam tabuliek	72

Úvod

Cieľom bakalárskej práce je popísať zásady a podmienky evaluácie, autoevaluácie a manažmentu kvality v podmienkach stredného vzdelávania. Práca sa špecifickejšie zameriava na aplikáciu systému riadenia kvality podľa normy ISO 9001.

V prvej kapitole je stanovený rámec manažmentu kvality v školstve vrátane legislatívnych dokumentov. Je priblížený proces vnútornej evaluácie školy – autoevaluácie. V práci sú zhodnotené modely aplikovateľné v školstve: komplexné sebahodnotenie organizácie (Total Quality Management), model excelencie EFQM a spoločný hodnotiaci rámec CAF.

Časť 1.5 je zameraná na hlavné princípy sústavy noriem so zameraním na normu ISO 9001. Princípy a požiadavky normy sú vzťahnuté na školské prostredie. Práca sa zaoberá i vnímaním certifikátov ISO v spoločnosti a analyzuje aktuálnu a historickú situáciu v tejto oblasti.

V druhej kapitole sú identifikované spoločné znaky systémov riadenia kvality a určené hlavné kompetencie koordinátora systému manažmentu kvality. Je navrhnutý všeobecný model pre aplikáciu najdôležitejších zásad normy ISO 9001.

Praktická časť zisťovala s využitím empirickej sondy pripravenosť zamestnancov vybranej strednej odbornej školy na aplikáciu zásad riadenia kvality. Sonda formou dotazníka zisťovala postoje a vnímanie dôležitosti vybraných aspektov systému riadenia kvality podľa normy ISO 9001. Empirická sonda bola doplnená riadeným interview s poverenou riaditeľkou školy.

1. Teoretická časť

1.1 Stanovenie rámca manažmentu kvality v školstve

Manažment kvality v prostredí českého školstva je určený rámcovými a legislatívnymi dokumentmi, normami a existujúcimi prístupmi a modelmi.

Prehľad tých najdôležitejších je uvedený v tabuľke.

Dokument, norma, inštitúcia	Popis
Zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon)	Základný záväzný regulátor.
Vyhláška č.15/2005 Sb., ktorou sa stanoví náležitosti dlhodobých záměrů a výročních zpráv	Vyhláška určuje náležitosti a informácie, ktoré majú byť uvádzané vo výročnej správe školy. Od júla 2012 sú novelou zrušené ustanovenia týkajúce sa vlastného hodnotenia školy.
Strategie Národní politiky kvality 2011-2015	Politika stanovuje odbornú sekciu s cieľom zvyšovať kvalitu vzdelávania a zavádzať hodnotenie kvality škôl.
Model excelencie EFQM	Nástroj na komplexnú analýzu a sebahodnotenie organizácie.
Model CAF	Nástroj na komplexnú analýzu a sebahodnotenie verejnoprávnej organizácie.
Súbor noriem ISO 9000	Norma, ktorá špecifikuje požiadavky a odporúčania pre získanie certifikátu kvality ISO 9001.
Smernica IWA2	Návod na aplikáciu normy ISO 9001 pre vzdelávacie inštitúcie.
Národní ústav pro vzdělávání	Portál bývalého Národního ústavu pro odborné vzdělávání, zaoberajúci sa autoevaluáciou: http://www.nuov.cz/ae .
Česká školní inspekce	Každoročne stanovuje kritériá a indikátory hodnotenia podmienok a priebehu vzdelávania, ktoré následne kontroluje.
Národní program pro rozvoj vzdělávání (Bílá kniha)	Stanovuje všeobecný cieľ na uskutočňovanie externej a internej evaluácie školy.
Rámcové vzdelávacie programy	Rámcové vzdelávacie programy obsahovali požiadavky na sebahodnotenie v roku 2007 (napr. RVP pre základné školy). RVP pre stredné odborné školy z roku 2008 neobsahujú zakotvené sebahodnotenie. RVP pre gymnáziá obsahuje požiadavky na autoevaluáciu, ale odkazuje na dnes už novelizovanú vyhlášku č.15/20005 Sb.

Tabuľka č. 1 Prehľad rámca manažmentu kvality v školstve

1.1.1 Regulácia evaluácie škôl

Zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon) v § 12 špecifikuje hodnotenie školy ako vlastné hodnotenie školy (autoevaluácia) a hodnotenie Českou školskou inšpekciou. Vlastné hodnotenie má byť východiskom pre spracovanie výročnej správy školy.

Novelou s účinnosťou od roku 2012 je zrušená povinnosť vlastného hodnotenia školy ako súčasť povinnej dokumentácie školy (podľa § 28 školského zákona). Školám povinnosť realizovať vlastné hodnotenie však zostáva naďalej. Zákon v § 30 určuje: „Školní řád obsahuje také pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků a studentů.“ (Zákon č. 561/2004 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), 2004).

1.1.2 Význam kvality a akosti

Kvalita je súhrn vlastností, ktoré vyhovujú materiálnym alebo duchovným potrebám (napr. spoľahlivosť, dlhodobosť, ekonomickosť) a ktorými sa jeden predmet alebo jav líši od iných (Kačala, 2003). Norma ISO 9000 definuje kvalitu ako stupeň splnenia požiadaviek súborom typických charakteristík (Systémy managementu kvality - Základní princípy a slovník, 2006, s. 19). Tejto definícii zodpovedá aj nasledujúce chápanie kvalitnej školy: „Kvalitní škola je ta, která průběžně zjišťuje, zohledňuje a snaží se naplňovat různá očekávání svých zákazníků a cíle, které si stanovila. ... Kvalitní škola tedy smysluplně realizuje autoevaluační procesy, je učící se školou“ (Vašátková, 2006, s. 25).

O kvalite v školskom prostredí je možné povedať, že „začína u lepšieho a dôkladnejšieho poznání sebe sama a v převzetí odpovědnosti sám za sebe, za svou práci, za své jednání“ (Vašátková, 2006, s. 22). Ďalej doplňuje, že „kvalita je především procesem“, čo je dôležité pre túto prácu.

1.2 Autoevaluácia ako systém riadenia kvality

1.2.1 Evaluácia a hodnotenie

Evaluácia je „systematický proces cíleně zaměřený na určování a posuzování hodnoty a dopadu programů, institucí, politik, procesů, intervencí nebo služeb a jejich účastníků. Klíčovým záměrem evaluace je tvorba doporučení nebo změny“ (Seberová, 2009, s. 22). Hodnotenie je naopak len priradenie hodnoty skúmanému kritériu. Hodnotenie je zamerané na minulosť, avšak evaluácia má byť podkladom pre budúce rozhodnutia.

1.2.2 Úrovně evaluácie

Evaluácia v školstve sa rozlišuje na nasledujúce úrovne:

- medzinárodná: šetrenia PISA, PIRLS, TIMSS (skúmanie rôznych gramotností a znalostí študentov), TALIS (výskum medzi riaditeľmi škôl)
- národná: hodnotenie školského systému na úrovni štátu, regiónov (hodnotenie škôl Českou školskou inspekciou, jednotné štátne maturity, SCIO testy)
- medziúroveň: hodnotenie školy zriaďovateľom, okolitou komunitou a školou samotnou
- mikróúroveň: hodnotenie učiteľov a žiakov (vrátane sebareflexie), evaluácia triedy, procesu vyučovania (Vašátková, 2006, s. 35 a 37).

Evaluácia prebiehajúca na základe rozhodnutia samotnej školy sa nazýva **autoevaluácia** (sebahodnotenie), resp. **vlastné hodnotenie** (používané v legislatíve).

1.2.3 Postup autoevaluácie

Prípravou autoevaluácie je stanovenie jej cieľov, výber oblastí, kritérií a indikátorov. Kritériá určujú stav danej oblasti. Indikátory sú merateľné údaje, ktorú vyjadrujú mieru dosiahnutia požadovaného stavu v určitom čase. Sú to konkrétne aspekty, ktoré sa dajú zhodnotiť priamo. Ďalej nasleduje výber vhodných autoevaluačných nástrojov a metód (napríklad projekt Cesta ku kvalite sprístupnil školám 30 autoevaluačných nástrojov (Národní ústav odborného vzdelávání, 2012)).

Príklad určenia oblasti a kritérií je uvedený v tabuľke:

Oblasť	Podoblasť	Kritéria	Subkritéria	Indikátory	Metoda
Kvalita výuky	Práce učiteľa	Realizace výuky	Hodnocení žáků	Žáci znají předem pravidla hodnocení.	
	Práce žáků	Příprava na výuku	Žáci plní své studijní povinnosti.	90 % žáků odevzdává zadané úkoly v řádném termínu.	

Tabuľka č. 2 Príklad oblastí a kritérií autoevaluácie (Vašátková, 2006, s. 124)

1.2.4 Podmienky autoevaluácie

Hlavným zmyslom autoevaluácie školy je porozumieť procesom v škole, chápať súvislosti, príčiny a následky rôznych javov, čo pomôže procesy následne zlepšovať (Vašátková, 2006).

Aby autoevaluácia neprebiehala len formálne, mali by byť splnené zásadné predpoklady:

- podpora vedenia školy
- určenie koordinátora autoevaluačných aktivít a jeho preškolenie
- znalosti použitia autoevaluačných nástrojov
- pred samotnou realizáciou evaluačnou aktivitou/zberom dát:
 - o definovať oblasti, ktoré majú byť evaluované
 - o naplánovanie použitia autoevaluačných nástrojov a ich následného spracovania
- dohliadať na vykonávanie navrhnutých opatrení a skúmať skutočný dopad

1.2.5 Riziká autoevaluácie

Rizika autoevaluácie (Národní institut pro další vzdělávání, 2012):

- odpor učiteľov a nedostatok času (pedagógovia musia byť oboznámený s cieľmi autoevaluácie)
- nedostatočná podpora autoevaluácie od vedenia školy
- nedostatočné vedenie a ocenenie tímu
- zavedenie autoevaluácie len ako formálneho procesu
- zložitá interpretácia negatívnych zistení (zamestnanci školy musia vedieť, že nájdené nedostatky sú príležitosťou na zlepšenie a nie kontrola ich práce, o spôsoboch riešenia nedostatkov musia byť zamestnanci oboznámený pred autoevaluáciou)
- príliš subjektívne alebo príliš objektívne hodnotenie (mal by byť zachovaný primeraný odstup k hodnoteniu, nie však objektivita za každú cenu)
- zneužitie zistených skutočností (pred autoevaluáciou musí byť určené, ako bude naložené so zistenými skutočnosťami)

1.2.6 Prístup k evaluácii v súčasnosti

V rámci projektu ESF Kompetence III prebehla aktivita Posouzení evaluace a monitoringu v České republice, ktorá priniesla obecný poznatok, že „v České republice není hodnocení považováno hlavními aktéry za významný nástroj pro zlepšování výsledků vzdělávání. Ohledně hodnocení panují spíše obavy a nejistota vzhledem k nedostatečné definici cílů a účelu některých forem hodnocení” (Česká školní inspekce, 2014, s. 10).

Správa ďalej uvádza, že zo zmenou zákona došlo k zníženiu významu a využívania interného hodnotenia. Autoevaluácia podľa zistení:

- závisí celkovo na vôli riaditeľa školy
- prebieha nesystematicky a neštruktúrovane, neumožňuje hodnotenie medzi školami
- nie je vnímaná ako dôležitý nástroj pre zlepšovanie vzdelávania (Česká školní inspekce, 2014, s. 40).

1.3 Systémy riadenia kvality aplikovateľné v školstve

Systém riadenia akosti (QMS - quality management system, systém manažmentu kvality) sú postoje, procesy a procedúry vyžadované pre plánovanie a prevádzku organizácie s cieľom trvalo zvyšovať kvalitu výrobkov alebo poskytovaných služieb s ohľadom na efektivitu použitých zdrojov.

Systémy riadenia kvality sa začali používať so zavedením sériovej výroby (napr. v automobilových závodoch). Potreba riadiť plánovanie a vyhodnocovanie kvality sa postupne rozšírila i na organizácie poskytujúce služby (zdravotníctvo, štátna správa, školstvo).

V súčasnosti sa dajú rozlíšiť tri základné koncepcie systému manažmentu akosti:

- **rada noriem ISO 9000**

Normy majú univerzálny charakter, nie sú závislé na charaktere výrobkov a procesov. Sú aplikovateľné vo výrobných podnikoch a v organizáciách poskytujúcich služby, bez ohľadu na ich veľkosť.

- **odborové štandardy**

Medzi ne patrí napr. norma ISO/TS 16 949 (automobilový priemysel, GMP (Good Manufacturing Practise - výrobné podniky), GLP (Good Laboratory Practise - laboratóriá). Tieto koncepty systému riadenia kvality sú zamerané na konkrétny sektor ekonomiky. Na základe typických vlastností daného odvetvia spresňujú všeobecný rámec ISO 9000 a v porovnaní s ním sú náročnejšie na zavedenie a udržanie.

- **koncept TQM**

TQM (Total Quality Management, celkové riadenie kvality) sa začal rozširovať používať v 80. a 90. rokoch. TQM nedefinuje presné požiadavky alebo postupy, nie

je preskriptívny. Ide skôr o filozofiu riadenia kvality a prístupu organizácie k zákazníkovi (Hutyra, 2007, s. 23-27).

1.3.1 Porovnanie tradičného prístupu ku kvalite a TQM

Koncept TQM vychádza z predpokladu, že kvalitné produkty (služby) sú výsledkom kvalitného riadenia celej organizácie. TQM poskytuje viac nástrojov na riadenie kvality i zamestnancom na nižších pozíciách, pretože oni sami poznajú potreby zákazníka. (Kurtus, 2001). TQM zlepšuje organizácie, ktoré už majú zavedený základný systém riadenia (napr. ISO 9001). Kurtus uvádza, že organizácia musí mať systematizované základné veci (plánovanie, dokumentácia) a až potom môže zavádzať pokročilý systém (napr. TQM).

TQM býva vysvetlené ako zapojenie všetkých pracovníkov a zdrojov do zlepšovania organizácie („total“). Všetci zamestnanci, bez ohľadu na ich pozíciu, sú zodpovední za kvalitu. Princípy kvality sa totižto prelínajú cez všetky úrovne riadenia („management“) (Sallis, 2002, s. 24).

Prístup TQM je v dvoch rovinách:

Filozofia priebežného zlepšovania

Zahŕňa celkové riadenie kvality a služieb, strategické riadenie kvality, systematické zlepšovanie, plánovanie a vykonávanie aktivít súvisiacich s kvalitou. V školskom prostredí môže TQM znamenať napríklad plán zlepšovania školy alebo špeciálny školský program, zameraný na žiakov a ich potreby.

Ide o tzv. mäkké postupy, ktoré sa orientujú na správanie zamestnancov v organizácii, pozitívnu motiváciu a kultúru organizácie. Konkrétne postupy sú napríklad delegovanie zodpovednosti, sebahodnotenie a koncept učiacej sa organizácie, čo vedie k autonómnemu chovaniu zamestnancov (Kormanec, 2007).

TQM ako nástroje a techniky

TQM ponúka nástroje na vyhodnocovanie kvality procesov s dôrazom na kvantitatívne charakteristiky procesov (tzv. tvrdé postupy). V organizácii je potom možné riadiť kvalitu na základe faktov a štatistických vyhodnotení. Ďalšími používanými technikami TQM sú napríklad brainstorming, Ishikawov diagram, Paretova analýza a vývojové diagramy (Sallis, 2002).

V nasledujúcej tabuľke je ilustrovaná zmena filozofie organizácie a prístupu ľudí, v porovnaní s tradičným modelom chápania:

TQM inštitúcia	Tradičná inštitúcia
Orientuje sa na zákazníka	Orientuje sa na vnútorné potreby
Zameriava sa na prevenciu problémov	Zameriava sa na zisťovanie problémov
Investuje do ľudí	Pracovníkov systematicky nerozvíja
Má stratégiu pre zvyšovanie kvality	Chýba jej stratégia kvality
Sťažnosti rieši ako príležitosti ku zlepšeniu	Sťažnosti sú nepríjemné
Má plán na zlepšenie kvality	Nemá plán zlepšenia kvality
Vedenie kvalitu riadi (plánuje)	Vedenie kvalitu kontroluje
Proces zlepšovania kvality zahrňuje všetkých pracovníkov	Proces zlepšovania kvality zahrňuje iba vedenie
Ľudia tvoria kvalitu - je podporovaná kreativita	Procedúry a pravidlá sú dôležité
Je jasno o roliach a zodpovednostiach	Role a zodpovednosti sú stanovené vágne
Má jasné hodnotiace stratégie	Nemá žiadnu systematickú hodnotiacu stratégiu
Vníma kvalitu ako prostriedok zlepšenia uspokojenia zákazníka	Vníma kvalitu ako prostriedok znižovania nákladov
Tvorí dlhodobé plány	Plánuje krátkodobu
Kvalita je chápaná ako súčasť kultúry	Kvalita je chápaná ako príťaž, „niečo“ navyše
Kvalita je rozvíjaná v súlade s vlastnou stratégiou	Kvalita plní zámery vonkajších hodnotiteľov
Má určité poslanie	Chýba jej poslanie

Tabuľka č. 3 Porovnanie tradičnej a TQM inštitúcie (Sallis, 2002, s. 64) (Nezvalova, 1999, s. 8)

Implementácia TQM v reálnych organizáciách však naráža na úskalia:

- TQM kladie vysoké nároky na ľudí a predpokladá ich veľké nasadenie, vedenie organizácie musí zamestnancov vhodne motivovať
- TQM vyžaduje skúsené vedenie organizácie
- TQM zavádza novú kultúru v organizácii (je ťažké presvedčiť ľudí k zmene štýlu práce)
- TQM je drahé, vyžaduje finančné a ľudské zdroje na zavedenie a udržanie
- TQM sa zameriava na získavanie dát a presné meranie výkonu procesov
- TQM vyžaduje dlhodobé plánovanie
- TQM je dlhodobý proces, nejde o rýchle riešenie („quick-fix“)
- pred zavádzaním TQM je žiaduce vypracovať analýzu nákladov a prínosov (cost-benefit)
- pre malé organizácie môžu byť náklady na zavedenie vyššie, než očakávané prínosy.

Metaštúdiá publikovaná European Journal of Business and Management uvádza príklady prieskumov, ktorých výsledkom je veľká náročnosť zavádzania TQM (napríklad len 20% zo 100 skúmaných firiem vo Veľkej Británii uviedlo, že im TQM prinieslo hmatateľný prínos). V podobnom duchu sú hodnotené i ostatné skúmané štúdie (Al-Kassem, 2013, s. 45).

1.3.2 Zhodnotenie TQM

TQM sa dá chápať ako model ideálnej organizácie, ktorá kladie veľký dôraz na kvalitu a zákaznícku spokojnosť. Nie je možné stanoviť jednoznačný záver, či je TQM lepšie, než tradičné riadenie organizácie, pretože je vždy nutné zvažovať kontext okolia a reálne finančné a personálne možnosti organizácie. Pre vzdelávacie inštitúcie môže byť TQM inšpiráciou a smerom, ktorým sa organizácia môže uberať.

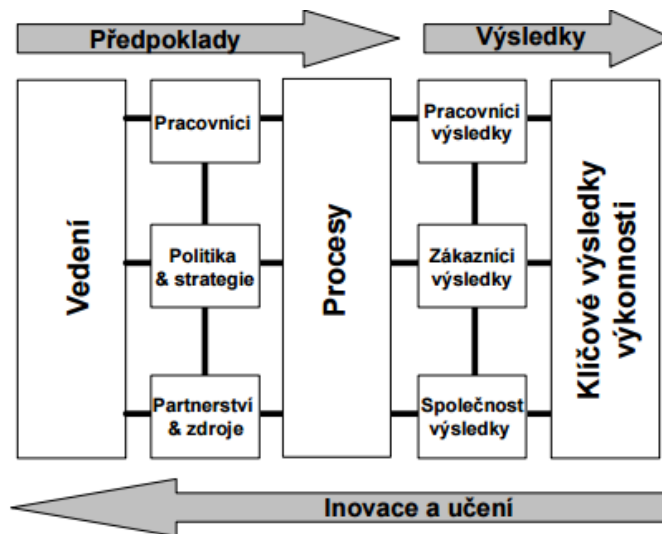
1.4 Modely pre sebahodnotenie organizácie aplikovateľné v školstve

Z princípov všeobecnejšieho TQM vychádzajú modely pre sebahodnotenie organizácie.

1.4.1 Model excelencie EFQM

Model EFQM bol vytvorený ako rámec pre sebahodnotenie organizácie bez ohľadu na jej veľkosť, či sektor v ktorom pôsobí. Model sa používa pre zisťovanie silných stránok a príležitostí organizácie a ako nástroj na zlepšovanie a porovnávanie stavu organizácie v čase. Na základe hodnotenia EFQM sa taktiež udeľuje ocenenie Európska cena za akosť (European Quality Award) (Grasseová, 2012, s. 240).

V školskom prostredí je EFQM vnímané ako „dynamický model a analytický nástroj, ktorý sa zameriava na rúst školy. Prínosom aplikácie modelu excelencie EFQM je provedení systematické, komplexní analýzy, predstavujúcí sebahodnocení podle prověřeného modelu. Na základě analýzy si pak škola stanoví potřebné „léčící“ prostředky“ (Michek, 2006, s. 30).



Obrázok č. 1 Kritériá modelu EFQM (Michek, 2006, s. 31)

Na vyššie uvedenom obrázku je znázornených 9 kritérií EFQM. Kritériá sa skladajú z 32 subkritérií, ktoré pokrývajú všetky oblasti organizácie. Hodnotiteľská skupina musí každé subkritérium ohodnotiť, pričom sa zameriava na konkrétne zistenia (dôkazy). Subkritérium je potom vyhodnotené z rôznych perspektív (tzv. schéma RADAR - hľadisko výsledkov, prístupu, rozšírenia, posudzovania a hodnotenia).

Jednotlivé kritériá sú zvažované a v sumarizačnej tabuľke prevedené na body. Výsledkom hodnotenia je celkový počet bodov, ktoré organizácia získala.

Výsledné číselné hodnotenie je pre organizáciu zaujímavé (môže sa použiť napríklad na porovnanie organizácie v čase alebo na porovnanie s inou organizáciou). Prínosom EFQM je však samotný proces hodnotenia, pri ktorom sa odhalia slabé a silné stránky školy. Aby malo riadenie školy podľa EFQM efekt, nemôže ísť o jednorazovú záležitosť (teda len o samotné hodnotenie školy). Musí ísť o celkovú zmenu prístupu ku organizácii a kvalite.

Konkrétny postup sebahodnotenia pomocou EFQM zahŕňa oboznámenie vedenia školy s modelom excelence EFQM, zostavenie tímu, dotazníkové šetrenie, zber podkladov pre hodnotenie kritérií, vyhodnotenie a tvorbu sebahodnotiacej správy a následnú prípravu akčného plánu.

1.4.2 Spoločný hodnotiaci rámec CAF (The Common Assessment Framework)

Rámec CAF zjednodušuje použitie modelu EFQM. V českom prostredí je zverejnená voľne prístupná príručka na implementáciu CAF v školách. Príručka uvádza, že „CAF umožňuje získať celkový prehľad o nejdôležitejších predpokladoch a výsledkoch školy a jejich vzájomnej provázanosti. Vytvára sa tak priestor pre proces učení sa, ktorý môže školu posunúť na vyššiu stupeň rozvoja, kde predpoklady a výsledky lépe odrážajú potreby a očakávaní všetkých zainteresovaných strán“ (Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy, 2007).

1.4.3 Riziká a podmienky sebahodnotenia

Nutné podmienky a časté riziká sebahodnotenia organizácie sú:

- malá znalosť vedenia organizácie o podstate a efektoch sebahodnotenia
- formálnosť a statickosť sebahodnotenia bez hľadania oblastí na zlepšovanie
- aplikácia sebahodnotenia je silno závislá na motivácii, vôli a skutočnom záujme vedúcich pracovníkov
- vedenie rozhodne o sebahodnotení, ale neposkytne finančné a ľudské zdroje
- členovia sebahodnotiacich tímov nie sú preškolení
- nepochopenie zmyslu skúmania organizácie
- nedokladanie skutočnosti podkladmi a dôkazmi (Grasseová, 2012, s. 261 a 279).

1.4.4 Porovnanie sebahodnotenia organizácie s prístupom normy ISO 9001

V tabuľke je uvedené porovnanie prístupu normy ISO 9001 a modelu excelencie EFQM.

ISO 9001	EFQM
minimálna úroveň kvality, ktorú môže zákazník očakávať, „prerekvizita EFQM“, obsahuje niektoré prístupy z EFQM	celková filozofia kvality
certifikácia potvrdzuje kvalitu v danej dobe	dlhodobá kvalita
garantuje každodennú kvalitu	pomáha pripravovať sa na budúcnosť
preskriptívny model	otvorený model
základné požiadavky, ktoré by organizácia zaoberajúca sa riadením kvality mala splniť	úsilie o lepšiu výkonnosť
zameraný na certifikáciu	zameraný na výkon
zameraný na disciplínu	vyzýva k naplňovaniu príležitostí

Tabuľka č. 4 Porovnanie ISO 9001 a sebahodnotiaceho modelu EFQM (Dommartin, 2003)

1.5 Normy ISO v Českej republike

Celosvetový trend je štandardizovať rôzne oblasti ľudskej činnosti. Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu (ISO) združuje štáty sveta a jej hlavnou činnosťou je vydávanie noriem, technických špecifikácií a iných druhov normalizačných dokumentov. Zastupiteľskou inštitúciou pre Českú republiku je Úrad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

Prínosom noriem je zjednodušená spolupráca ľudí a organizácii naprieč celým svetom, čo sa odráža napríklad v znížených výrobných nákladoch. Nevýhodou je zavedené spoplatnenie noriem (cena býva niekoľko stoviek Kč).

1.5.1 Normy súboru ISO 9000

Technická komisia ISO/TC 176 „Manažment kvality a preukazovanie kvality“ pripravuje súbor noriem ISO 9000, ktoré štandardizujú systém manažmentu akosti.

Normy ISO rady 9000 sú generické, to znamená aplikovateľné vo všetkých organizáciách bez ohľadu na ich veľkosť, typ (súkromné, neziskové, štátne), sektor pôsobenia a poskytované produkty a služby.

Norma kladie dôraz na orientáciu na zákazníka, procesný prístup, dokumentáciu a trvalé zlepšovanie.

V tabuľke je uvedený prehľad noriem z tejto rady (uvedené sú české verzie podľa stavu v roku 2015).

Podľa plánu ISO bude v roku 2015 vydaná ďalšia revízia normy ISO 9001.

Norma	Popis účelu
ČSN EN ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník	popis použitej terminológie a základných princípov systému manažmentu kvality
ČSN EN ISO 9001:2008 Systémy managementu kvality – Požadavky	Presná špecifikácia požiadaviek na zavedený systém manažmentu kvality. Potrebné pre organizácie, ktoré sa chcú nechať certifikovať na zhodu s normou a pre zákazníkov, ktorí vyžadujú od organizácie doloženie zhody s normou. Dôraz kladie na kvalitu, zákazníka a zlepšovanie.
ČSN EN ISO 9004:2009 Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality	Smernica obsahujúca všeobecné odporúčania nad základný rámec ISO 9001 a nástroje na sebahodnotenie organizácie. Kladie dôraz na výkonnosť organizácie.
ČSN EN ISO 19011:2012 Směrnice pro auditování systémů managementů	Návod na auditovanie všeobecného systému manažmentu (napr. systém kvality, ochrany životného prostredia).

Tabuľka č. 5 Prehľad noriem súboru ISO 9000

Existujú i normy štandardizujúce správanie organizácie, vybavovanie sťažností zákazníkov a riešenie sporov, alebo normy odporúčajúce riadenie kvality v projektoch, avšak ich použitie nie je pre túto prácu dôležité.

Norma ISO 9000:2005 špecifikuje najdôležitejšie zásady systému manažmentu kvalitu (Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník, 2006):

- zameranie na zákazníka
- vedenie a riadenie ľudí
- zapojenie ľudí
- procesný prístup

- systémový prístup k manažmentu
- neustále zlepšovanie
- prístup k rozhodovaniu zakladajúci sa na faktoch
- vzájomne prospešné dodávateľské vzťahy.

1.5.2 Požiadavky normy ISO 9001 a ich výklad pre školské prostredie

V ďalšej časti sú objasnené v hrubých rysoch požiadavky normy ISO 9001.

Norma ISO 9001 je vhodná pre školy, ktoré:

- potrebujú preukázať svoju schopnosť trvale poskytovať služby, ktoré splňujú požiadavky študentov, predpisov a zákonov
- usilujú o zvyšovanie spokojnosti študentov a učiteľov
- usilujú o aplikáciu systému manažmentu kvality a jeho neustále zlepšovanie

Organizácia usilujúca o certifikáciu ISO 9001 musí splňovať všetky požiadavky uvedené v norme. Výnimkou sú požiadavky v časti 7. Realizácia produktu, ktorá nemusí byť realizovaná z dôvodu charakteru organizácie, čo sa týka práve škôl (viď časť 1.5.4).

Špecifické vlastnosti školy, na ktoré je nutné brať ohľad pri aplikovaní ISO 9001:

- školy nevytvárajú zisk
- študenti za služby školy platia nepriamo (napr. prostredníctvom daní)
- študenti nemôžu reklamovať školu na rovnakej úrovni ako pri reklamácii fyzických produktov
- študenti často nemajú k dispozícii porovnanie s inou školou
- nie vždy môžu byť reflektované všetky názory odoberateľa (Vašátková, 2006).

Všeobecné požiadavky

Podľa všeobecných požiadaviek normy, organizácia musí vytvoriť, dokumentovať a udržiavať systém manažmentu kvality a neustále zlepšovať jeho efektívnosť. Organizácia musí stanoviť procesy potrebné pre systém manažmentu kvality a vzájomné pôsobenie týchto procesov. Ďalej musí zaistiť dostupnosť zdrojov

a informácii, aby systém manažmentu kvality mohol byť monitorovaný a analyzovaný. Musí uplatňovať opatrenia pre neustále zlepšovanie (Hrudka, 2008, s. 39).

Príklady procesov zo školskej oblasti uvádza IWA 2:2007 (viď Príloha č. 2 - Zoznam procesov podľa IWA2:2007). Medzi procesy systému manažmentu kvality sa odporúča zahrnúť i vrcholové procesy, ako napríklad tvorbu a realizáciu vzdelávacej stratégie, vzdelávacieho programu, hodnotenie vzdelávacej organizácie (ISO/IWA 2:2007. Smernice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání, 2004, s. 15).

Požiadavky na dokumentáciu

Norma špecifikuje typy dokumentov, ktoré musí organizácia kvôli norme zaviesť:

- **prehlásenie o politike kvality, ciele kvality**
Musí sa teda vytvoriť formalizovaný prehľad cieľov školy.
- **príručka kvality**
Musí obsahovať stručné a úplné informácie o systéme kvality a mapu procesov. V školách by tiež mala obsahovať termíny a definície použité v škole, súvisiace zákony a predpisy, akreditačné a certifikačné programy. Príručka je základný dokument systému riadenia kvality, dostupný pre všetkých zamestnancov školy.
- **plány kvality**
Spôsob, akým bude škola aplikovať systém manažmentu kvality.
- **špecifikácie**
Popis služieb, ktoré škola ponúka, napr. popis študijných odborov školy.
- **smernice a poriadky**
Dohodnuté pravidlá v škole, napríklad školský poriadok, študijný poriadok, zamestnanecký poriadok.
- **metodiky a manuály**
Dokumentované postupy, ktoré popisujú konkrétne kroky, ako vykonávať dané činnosti a procesy. Dokumentácia je dôležitá pre zachovanie opakovateľnosti činností.
- **záznamy**
Záznamy sú objektívne dôkazy o výsledkoch procesov a celej činnosti školy.

Požiadavky na riadenie dokumentov

Všetky dokumenty spadajúce pod systém riadenia kvality musia splňovať podmienky normy. To znamená, že musí byť vytvorený zdokumentovaný postup, akým sa dokumenty v organizácii vytvárajú, schvaľujú, a ako sa v nich realizujú a dokumentujú zmeny. Musí byť zaručená dostupnosť aktuálnych verzií dokumentov. Dokumenty musia byť jednoducho identifikovateľné (napríklad zavedením jednotného číslovania dokumentov) a musí byť zaručená ich trvanlivosť. Dokumenty musia byť opatrené proti neúmyselným zmenám (dôležité v prípade elektronických dokumentov).

Implementácia požiadavky začína analýzou používanej a chýbajúcej dokumentácie. Ďalej sa vytvorí zoznam všetkých dôležitých dokumentov školy a vytvorí sa proces ich správy.

Prínosom tejto požiadavky sú jednotné pravidlá pre platnú dokumentáciu v celej škole. Výsledkom sú dokumenty na požadovanej úrovni, ktoré sú používané požadovaným spôsobom (nemá ísť o jednorazovú akciu, ale o zavedenie systému, ktorý sa bude skutočne používať). Rizikom je nedôslednosť pri používaní tohoto systému. Veľkou nevýhodou je prirodzene zvýšená byrokratická záťaž pre zamestnancov.

Požiadavky na riadenie záznamov

Záznamy sú zaznamenané výsledky (dôkazy) aktivít školy. Podľa požiadaviek normy musí organizácia zaviesť systém pre ukladanie, uchovávanie a používanie záznamov, vrátane systému pre dokumentáciu ich zmien. Vzhľadom k zákonným povinnostiam škôl (§ 28 školského zákona), by už nejaký systém riadenia záznamov mali mať zavedený. Norma vyžaduje dokumentáciu tohto systému.

Požiadavky na angažovanosť a aktivitu manažmentu

Vedenie školy musí aktívne podporovať implementáciu a zlepšovanie systému manažmentu. Pre zhodu s normou je potrebné o tom poskytnúť dôkazy. Pod tým sa môže rozumieť zoznam schválených rozhodnutí, doloženie internej komunikácie v organizácii (ktorá podporuje používanie systému), doloženie dôkazov, že vedenie školy je zamerané proštudentsky (napríklad že dokáže identifikovať potreby a očakávania študentov za účelom ich naplnenia). Ďalej doloženie dôkazov o tom,

že vedenie školy zaisťuje zdroje (ľudské a finančné) potrebné pre systém manažmentu kvality (napríklad vo forme odmien pre zamestnancov, ktorí udržujú systém).

Požiadavky na politiku kvality a ciele

Politiku kvality predstavuje záväzok školy k neustálemu zlepšovaniu a určuje rámec pre systém riadenia kvality. Politika kvality v školskom prostredí by pochopiteľne mala byť konzistentná so vzdelávacími normami, legislatívou a predpismi pre akreditáciu (ISO/IWA 2:2007. Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání, 2004, s. 18).

Norma vyžaduje, aby ciele školy boli definované a splniteľné. Výhoda definovania cieľov je jednoznačné zameranie ďalšieho rozvoja školy. Rizikom je stanovenie nerealistických cieľov, stanovenie cieľov len formálne a bez nadväzujúceho plnenia.

Požiadavky na určenie zodpovednosti, právomoci a internú komunikáciu

Veľmi dôležitou požiadavkou normy je stanovenie konkrétnych zodpovedností v rámci celej organizácie, čo je i súčasťou príručky kvality. Prínosom je, že každý zamestnanec pozná svoje právomoci a zodpovednosti. Je zrejmé, ktoré činnosti sú pracovnou náplňou daného pracovníka. Pre stanovovanie zodpovedností slúži ako ideálny podklad vytvorená mapa procesov školy.

Súčasťou stanovenia zodpovedností je i menovanie pracovníka, ktorý zodpovedá za systém manažmentu kvality (nemusí to byť riaditeľ školy). Ten implementuje, udržiava a zlepšuje procesy systému a informuje vedenie organizácie o stave systému.

Norma tiež požaduje zavedenie efektívnej internej komunikácie. Parametre efektívnej komunikácie definuje len vo všeobecnosti.

Požiadavky na preskúvanie systému manažmentu

Vedenie školy musí podľa normy pravidelne skúmať zavedený systém manažmentu kvality s ohľadom na jeho efektívnosť, stanovené ciele a politiku kvality.

Tento aspekt by mal zabezpečiť zlepšovanie samotného systému riadenia kvality. Súčasťou skúmania je vyhodnocovanie spôsobu implementácie zmien a ich dopad na organizáciu s cieľom nájsť nedostatky, ktoré by sa mohli zlepšiť. Norma tiež definuje vstupy a výstupy potrebné pre proces skúmania systému manažmentu. Vstupy sú napríklad audity (napríklad od České školní inspekce), spätná väzba od študentov

a uskutočnené zmeny školy, ktoré by mohli systém ovplyvniť. Výstupom procesu je zoznam prijatých rozhodnutí a opatrení, ktoré by mali systém zlepšiť.

Požiadavky na manažment zdrojov a infraštruktúru

Pre zhodu s normou musí organizácia zaručiť, aby boli vymedzené zdroje potrebné pre systém kvality a pre zvyšovanie spokojnosti študentov. Norma požaduje, aby zamestnanci mali požadované odborné kompetencie. Školy mieru kvalifikácie vyhodnocujú, takže plnia túto požiadavku normy.

Norma ďalej definuje požiadavky na infraštruktúru (škola musí zabezpečiť vhodné technické vybavenie, software, hardware) a pracovné prostredie.

Požiadavky na realizáciu služieb

Norma je generická a pripúšťa, že požiadavky z tejto časti nemusia byť aplikované, pokiaľ to neumožňuje charakter organizácie. To je práve prípad škôl, pretože školy nie sú výrobné podniky (viď časť 1.5.4). Smernica IWA2 pre vzdelávacie inštitúcie odporúča, aby boli zdokumentované tieto procesy:

- plánovanie vzdelávacích služieb, metód vyučovania, vzdelávacej stratégie
- určovanie požiadaviek na školské služby a metódy, ich preskúmavanie, validáciu a riadenie zmien
- komunikácia so študentom (o priebehu štúdia, spätná väzba, zisťovanie jeho požiadaviek na štúdium), správa majetku študenta

Požiadavky na analyzovanie a neustále zlepšovanie

Norma vyžaduje, aby mala škola popísaný proces monitorovania a analyzovania interných procesov a poskytovaných služieb. Prínosom je systematický prístup k získavaniu dôkazov o činnosti školy a jej zameranie na trvalé zlepšovanie.

Jedným zo spôsobov monitorovania musí byť zisťovanie spokojnosti zákazníka (norma neurčuje ako často a akým spôsobom). Pretože je totiž „dôležitejší vedieť, čo si o nás myslí zákazník, než vedieť, čo si myslíme, že o nás zákazník ví“ (Hrudka, 2008, s. 121).

Norma vyžaduje pravidelné interné audity dôležitých procesov školy. Cieľom je zistiť, či je systém manažmentu kvality efektívny a či vyhovuje požiadavkám normy. Prípadné odhalené nezhody musia byť napravené.

Norma nariaďuje, aby sa vhodným spôsobom zhromažďovali a analyzovali dáta (spokojnosť študentov, údaje o fungovaní školy, o jej dodávateľoch).

Norma špecifikuje neustále zlepšovanie a aplikáciu nápravných opatrení a tvorbu preventívnych.

1.5.3 Smernica IWA 2:2007

Aplikáciu normy ISO 9001 do prostredia vzdelávacích inštitúcií popisuje smernica IWA 2:2007. Jej účel je priblížený: „Mezinárodní pracovní dohoda (IWA) poskytuje návod pro management kvality ve vzdělávacích organizacích. Tyto směrnice obsažené v IWA, nedoplňují, nemění ani nemodifikují požadavky ISO 9001 a nejsou určeny pro používání v kontraktech a smlouvách pro posuzování shody nebo pro certifikaci“ (ISO/IWA 2:2007. Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání, 2004, s. 14).

Smernica je prepisom normy ISO 9001 do školského prostredia a snaží sa každú požiadavku normy preložiť do prostredia vzdelávacej inštitúcie. V tejto medzinárodnej dohode je chápaný „študent“ ako „zákazník“ a „produkt“ ako „školská služba“. Súčasťou IWA2:2007 je namapovanie konkrétnych procesov a ukazateľov školy na jednotlivé požiadavky normy ISO. Prílohou smernice je sebahodnotiaci rámec pripravený pre školské prostredie.

Publikáciu IWA 2:2007 je možné na vyžiadanie získať zdarma u Českej spoločnosti pro jakost.

1.5.4 Certifikácia ISO 9001 pre strednú školu

Na prípravu k certifikácii môže organizácia použiť služby poradenských firiem. Udelený certifikát znamená, že organizácia preukázala na základe dôkazov, že je tzv. v zhode s normou. Certifikát býva platný niekoľko rokov (napr. certifikát ISO 9001 platí 3 roky), následne sa musí organizácia recertifikovať.

Certifikácia organizácie je spoplatnená a zabezpečujú ju certifikačné orgány (auditorské organizácie) (Info-ISO, 2015). Certifikačné orgány akredituje Český institut pro akreditaci.

Cena prípravy a certifikácie

Akreditačná spoločnosť TÜV SÜD Czech poskytla na požiadanie cenový odhad certifikácie ISO 9001. Pre strednú školu s 50 zamestnancami sa pohybuje v rozmedzí 60 000 – 73 000 Kč (certifikačný audit). Najväčší vplyv na cenu má celkový počet zamestnancov a zodpovednosť organizácie za návrh a vývoj (ISO, kapitola 7.3), čo podľa vyjadrenia TÜV SÜD Czech škola nemá (na tomto mieste je vhodné upozorniť, že smernica IWA2:2007 špecifikuje pre školy i procesy návrhu a vývoja – ide o tvorbu školskej služby a školských programov). Procesy bez rizika, jednoduché činnosti a celková pripravenosť organizácie môžu cenu ešte znížiť. Každý rok musí prebehnúť dozorný audit (cena 20 000 – 25 000 Kč) a po 3 rokoch recertifikácia (40 000 – 49 000 Kč) (Kolárová, 2015).

Prípravu školy na certifikáciu si môže uskutočniť škola sama (náklady na školenie zamestnancov) alebo za pomoci externej organizácie (náklady na poradenstvo). Doba prípravy závisí od veľkosti organizácie a zložitosti procesov a môže trvať 6 až 12 mesiacov (Info-ISO, 2015).

1.5.5 Prínosy zavedenia systému riadenia kvality podľa ISO 9001

Prínosy systému sa odvíjajú od dôvodov zavedenia, ktoré sa dajú rozdeliť na dve skupiny:

- Formálne dôvody (potreba certifikátu pre účasť vo výberových konaniach v štátnej správe, snaha o reklamu organizácie). V tomto prípade môže certifikát priniesť firme nové príležitosti, avšak kvalita je riadená len formálne.
- Skutočná snaha zmeniť a zlepšiť organizáciu. Zavedenie certifikátu je prostriedkom k zlepšeniu organizácie.

Prínosy a riziká sú uvedené v tabuľke.

Prínosy zavedenia QMS podľa ISO 9001	Riziká zavedenia QMS podľa ISO 9001
jasne definované procesy a zodpovednosti	byrokracia („papierovanie“)
poskytovanie služieb má stálu a definovanú úroveň	zníženie kreativity (pretože procesy „sú dané“)
zavedenie „poriadku“ do organizácie	zníženie kreatívneho prístupu zamestnancov
preukázanie treťou stranou, že	malý efekt v pomere vynaloženej

organizácia ma vybudovaný systém manažmentu kvality	snahy a finančných prostriedkov
nájdenie oblastí pre zlepšovanie	množstvo dokumentácie, ktorá nie je používaná zamestnancami
zvýšenie efektívnosti (jednoduchšie sa implementujú zmeny)	časová náročnosť
optimalizácia nákladov, zvýšenie zisku (komerčné firmy)	

Tabuľka č. 6 Prínosy a riziká zavedenia systému manažmentu kvality ISO 9001

1.5.6 Udržateľnosť ISO 9001 a vnímanie normy spoločnosťou

Zavedenie procesov a splnenie požiadaviek normy ISO je časovo i finančne náročné. Náročným je i udržanie systému, ktorý vyžaduje aktualizáciu dokumentácie.

Negatívny príklad dokresľuje novinový článok: “Z pôvodne skvelého pomocníka se ISO stalo zdrojom omezení či výmluv. I zjevně triviální úkon vyžadoval násobné množství „byrokratických“ aktivit typu zápisů do různých systémů, schválení vedoucích apod. Zaměstnanci se naučili byrokratickým postupům a pak se na ně odvolávali a omlouvali procesmi.” (Moderní řízení, 2012). Z pohľadu normy však mohlo íť o príliš prísne nastavenie systému riadenia kvality, ktorý nezodpovedal kreativite a kompetenciám zamestnancov.

Je nutné uviesť, že v súčasnosti nie je vždy certifikát ISO vnímaný ako záruka kvality. Súvisí to s nekvalitnými akreditačnými orgánmi, čo pripúšťa i samotná organizácia ISO (Hrudka, 2008, s. 9).

Dôležité je upozorniť, že udelený certifikát ISO 9001 neznamena, že daná organizácia je skutočne „kvalitná“, ale že kvalitu „kontroluje a riadi“. Certifikát vyjadruje, že organizácia má zdokumentované procesy a zaoberá sa riadením kvality, teda že nepracuje živelne, ale systematicky. Poskytovaná kvalita však môže byť v porovnaní s inými organizáciami na nižšej úrovni. Zjednodušujúci príklad: potravinársky podnik má udelený certifikát ISO 9001, vyrába však výrobky s náhradkami. Pokiaľ však ide o výrobky na úrovni a v kvalite, ktorú požaduje odberateľ, nejde o porušenie zhody s ISO 9001. Analogicky, škola, ktorá znižuje požiadavky kladené na študentov, pretože o nich bojuje, môže mať udelený certifikát ISO 9001; vo vnímaní verejnosti však kvalitnou byť nemusí.

1.5.7 Miera používania certifikácie ISO 9001 vo vzdelávacích inštitúciách

Dostupnosť informácií v Českej republike

V Českej republike existuje webová stránka (<http://www.iso.cz/>) umožňujúca vyhľadávať certifikované organizácie, ktorú prevádzkuje súkromná spoločnosť. Na web prispievajú akreditačné orgány dobrovoľne, takže nepredstavuje oficiálnu štatistiku. Podľa tohto zoznamu bolo v apríli 2015 v Českej republike certifikovaných na zhodu s normou ISO 9001 menej než 2500 organizácií a v oblasti školstva iba 8 organizácií (napr. Vysoké učení technické v Brně - Fakulta podnikatelská, Fakulta strojního inženýrství, rektorát, Vysoká škola Karlovy Vary, Střední škola strojírenská a elektrotechnická v Brně, Masarykova univerzita).

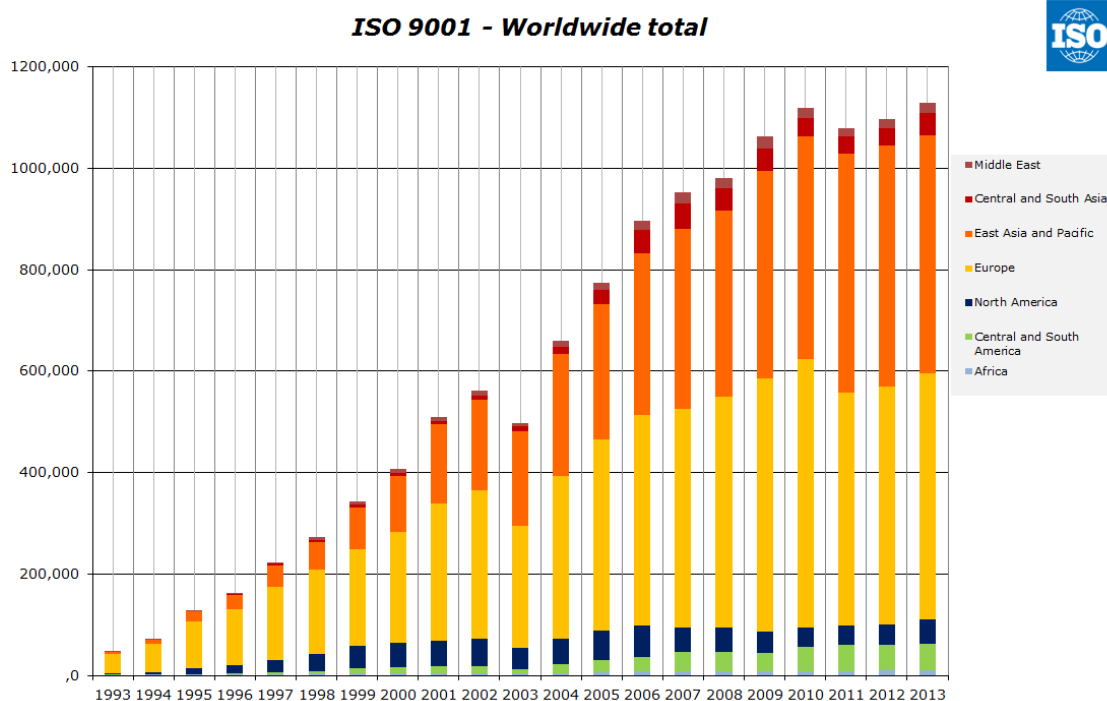
Po analýze dostupných zdrojov na internete sa dá povedať, že celosvetový oficiálny zoznam certifikovaných organizácií neexistuje. Existujú čiastočné zoznamy pre jednotlivé krajiny, tie sú však prevádzkované súkromnými spoločnosťami a neposkytujú oficiálne údaje.

Neexistenciu potvrdil aj Úrad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, na základe vzneseného podnetu. Vyjadrenie, ktoré poskytol úrad: „Neexistuje oficiálny register certifikovaných spoločností. Akreditačné spoločnosti evidujú zoznam svojich klientov, no nemajú povinnosť ho zverejňovať, môžu však potvrdiť platnosť konkrétneho certifikátu“ (Lichtenbergová, 2015).

Oficiálne štatistiky ISO

Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO) uskutočňuje prieskumy zamerané na používanie platných certifikátov noriem ISO 9001, ISO 14 001 a ISO 27 001. Organizácia ISO každoročne zhromažďuje od akreditačných orgánov štatistické údaje. Zároveň však upozorňuje na značnú variabilitu výsledkov medzi jednotlivými rokmi, z dôvodu rôznej súčinnosti akreditačných orgánov. ISO tak negarantuje správne dáta, pre štatistické účely sú však postačujúce.

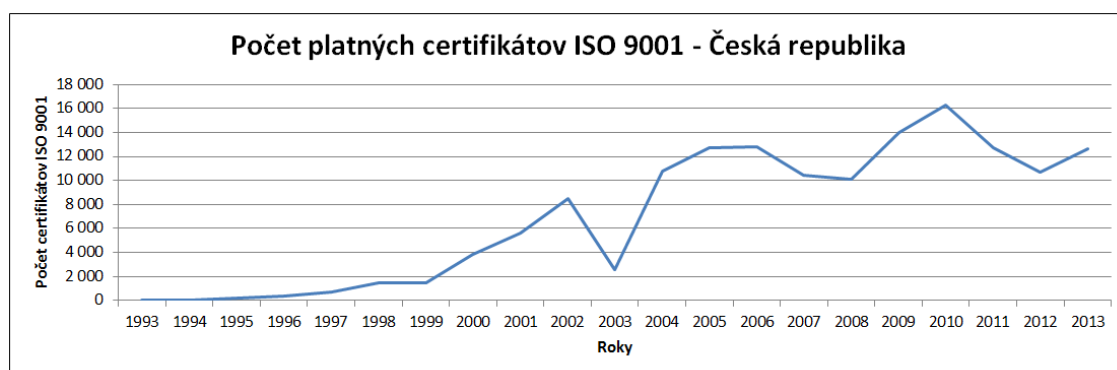
Výsledky z roku 2014 budú dostupné až v septembri 2015. Preto boli v ďalšej časti práce použité dáta z výskumu ISO Survey 2013 (International Organization for Standardization, 2015).



Graf č. 1 Celosvetový počet certifikovaných spoločností na zhodu s ISO 9001 (International Organization for Standardization, 2015)

Graf dokazuje jasný trend zvyšujúceho sa počtu organizácií s certifikátom ISO 9001.

Pre jednotlivé štáty sú k dispozícii dáta o počte certifikovaných organizácií v jednotlivých rokoch. Na ich základe bol vytvorený vývoj trendu. Graf č. 2 Počet platných certifikátov ISO 9001 v Českej republike v rokoch 1993 – 2013 uvádza vývoj počtu platných certifikátov ISO 9001 pre organizácie sídliace v Českej republike.



Graf č. 2 Počet platných certifikátov ISO 9001 v Českej republike v rokoch 1993 – 2013

Pre každý štát tiež existuje štatistika platných ISO certifikátov, pre rôzne priemyselné odvetvia (viď Príloha č. 1 - Počet certifikátov ISO v Českej republike rozdelených podľa hospodárskych odvetví). Takto podrobné dátové súbory boli organizáciou ISO zverejnené pre roky 2012 a 2013, z ktorých sa dá zistiť počet vzdelávacích inštitúcií s platným ISO certifikátom (viď Tabuľka č. 7 Prehľad počtu certifikovaných vzdelávacích organizácií v Českej republike). Organizácia ISO poskytla na vyžiadanie údaje o počte certifikovaných vzdelávacích inštitúcií v Českej republike až od roku 2009 (Charlet, 2015).

Česká republika	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Počet platných certifikátov ISO 9001 - vzdelávacie inštitúcie	142	197	-	127	138
Počet platných certifikátov ISO 9001 - všetky inštitúcie	13 286	14 755	-	10 077	11 328

Tabuľka č. 7 Prehľad počtu certifikovaných vzdelávacích organizácií v Českej republike

V rámci bakalárskej práce boli dáta o počte certifikovaných vzdelávajúcich inštitúcií v rôznych štátoch z prieskumu ISO Survey 2013 skonsolidované a prepojené s dátami s počtom populácie v jednotlivých štátoch (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2011). Vznikol tak zoznam štátov, ktoré sú zoradené podľa počtu škôl s certifikátom ISO 9001 relatívne k veľkosti štátu, podľa populácie.

Štát	Počet vzdelávacích inštitúcií certifikovaných ISO 9001	Celkový počet organizácií certifikovaných ISO 9001	Počet obyvateľov [v miliónoch]	Počet obyvateľov na jednu vzdelávaciu inštitúciu certifikovanú ISO 9001 [v tisícoch]
Taliansko	5 974	134 479	61,1	10,2
Čile	982	3 997	17,6	17,9
Španielsko	2 462	39 100	47,0	19,1
Švajčiarsko	304	11 567	7,8	25,5
Nemecko	2 154	44 354	81,8	38,0
Maďarsko	147	6 358	9,9	67,6
Litva	48	633	3,3	68,3
Slovinsko	28	1 693	2,0	73,0
Česká republika	138	11 328	10,6	76,7
Rakúsko	100	4 210	8,4	84,4
Salvádor	73	1 348	6,3	86,3
Singapur	60	3 026	5,3	88,4
Chorvátsko	45	1 942	4,4	97,3
Portugalsko	104	6 374	10,7	102,9
Slovensko	50	3 593	5,5	109,8
Francúzsko	416	15 933	63,8	153,3
Veľká Británia	363	19 041	63,2	174,0
Švédsko	27	3 069	9,5	353,6
Fínsko	5	1 095	5,4	1 083,8
USA	44	19 432	318,5	7 238,6

Tabuľka č. 8 Prehľad počtu vzdelávacích inštitúcií certifikovaných ISO 9001 relatívne k počtu obyvateľov štátov

Relatívne (a i absolútne) najviac inštitúcií pôsobiacich v oblasti vzdelávania s certifikáciou ISO, je podľa uvedených dát v Taliansku (na každých 10 200 obyvateľov pripadá jedna škola s certifikáciou ISO 9001). Nasledujú Čile, Španielsko, Švajčiarsko a Nemecko. V Českej republike pripadá na každých 76 700 obyvateľov jedna škola s certifikáciou ISO 9001). V niektorých štátoch (Švédsko, Fínsko, USA) je len minimum vzdelávacích inštitúcií certifikovaných na zhodu s normou ISO 9001.

Prehľad uvedený v predchádzajúcej tabuľke vypovedá o udelených certifikátoch ISO 9001 vzdelávacím inštitúciám. Hrubou chybou by bolo na tomto základe vyslovovať závery o kvalite škôl v daných štátoch.

2. Návrh modelu riadenia kvality

2.1 Zhrnutie prístupov systémov riadenia kvality

V teoretickej časti boli analyzované rôzne prístupy k riadeniu kvality. Systémy sú v niektorých aspektoch veľmi podobné. Implementácia autoevaluačného modelu, celkového riadenia kvality (TQM), modelu excelencie EFQM, spoločného hodnotiaceho rámca CAF i požiadaviek normy ISO 9001 má podobné atribúty:

- **Implementácia systému je náročná.**

Aplikácia systému je vlastne interný projekt školy, ktorý má zaviesť proces (cyklus) neustáleho analyzovania a neustáleho nasadzovania zmien. Riadenie projektu i riadenie zmien v organizácii (change management) má svoje špecifiká a nie je triviálne.

- **Implementácia zásadne závisí na ľudskom činiteli.**

Nie je možné nasadzovať systém bez mandátu a priamej podpory vedenia, pozitívny prístup vedenia je pre úspech kardinálny.

Systém musí nasadzovať kompetentný zamestnanec (koordinátor, „projektový manažér“). Úspech nasadenia tiež závisí na prijatí akcie „za svoju“ inými zamestnancami.

- **Len formálne nasadenie nemá zmysel.**

Formálne nasadenie akéhokoľvek systému má minimálny význam. Ide o čerpanie finančných a ľudských zdrojov. Takéto nasadenie zvyšuje negatívny postoj zamestnancov k obdobným aktivitám v budúcnosti.

- **Správne nastavený systém nie je extrémne administratívne náročný.**

Zavedený systém riadenia kvality vyžaduje určité režijné náklady na jeho udržanie, systém nie je „zadarmo“. Pokiaľ je však zásadne byrokratický, môže ísť o nesprávne nastavený systém.

- **Systémy vyžadujú naštudovanie a pochopenie.**

Vašátková upozorňuje, že každá škola si musí nájsť vlastný spôsob zásad a skúseností, i keď niektorí „ředitelé finančně zdatných škol se přikláníjí k variantě „koupit“ si certifikáty kvality (využití hotových systémů – ISO, CAF)“ (Vašátková, 2010).

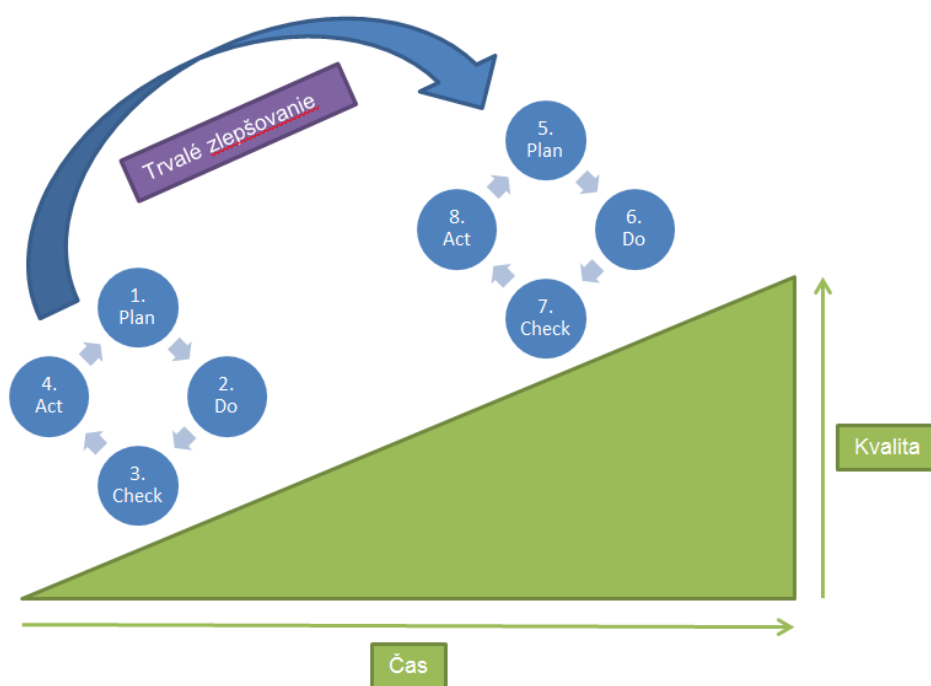
Na druhú stranu, napríklad norma ISO 9004 a smernica IWA2:2007 nástroje na sebahodnotenie už obsahujú.

- **Cieľom je trvalé zlepšovanie.**

Neustále zlepšovanie sa stane elementárnou súčasťou obvyklých postupov v škole.

2.1.1 Koncept PDCA

Všetky v práci uvedené systémy sú zamerané na zlepšovanie a vychádzajú z tzv. PDCA cyklu. Cyklus (používaný napríklad i v oblasti informačných technológií v súbore praxí - ITIL) je všeobecný prístup k trvalému zlepšovaniu.



Obrázok č. 2 PDCA cyklus (Demingov cyklus)

Cyklus definuje kroky, ktoré sú potrebné pre zlepšovanie (Grasseová 2012):

- **fáza P - plan** - “Plánuj” - zostavenie plánu (čo a ako sa bude zlepšovať)
- **fáza D - do** - “Urob” - aplikovanie plánu do praxe (realizácia plánu)
- **fáza C - check** - “Over” - skúmanie, či boli dosiahnuté ciele v predchádzajúcich dvoch krokoch, príprava plánu kontroly a jeho realizácia
- **fáza A - act/adjust** - “Reaguj” - definovanie opatrení, ktoré musia byť zavedené ku zlepšeniu a opakovanému dosiahnutiu výsledku.

Trvalé zlepšovanie znamená neustále opakovanie PDCA cyklov, preto je na obrázku znázornené i pokračovanie (fázy 5. až 8.).

Obmedzenie len na prvé dva kroky (plánovanie a vykonávanie) je bežné, skutočný prínos opatrení však týmto nie je zaistený. Musí byť položená otázka: „Boli navrhnuté a aplikované zmeny skutočne prínosné?“ a odpoveď na ňu doložená dôkazmi (dokladanie dôkazov je opäť spoločným znakom všetkých systémov).

Každý krok cyklu však pre školu predstavuje zvýšenú administratívu. Správne zostavenie plánu (vytvorenie dokumentov), vykonanie (organizácia a dokumentácia činností), overenie (získanie a vyhodnotenie dôkazov), následná reakcia (znovu plánovanie, získanie a vyhodnotenie dôkazov).

2.1.2 Kompetencie potrebné pre zavedenie systému riadenia kvality

Všetky uvedené systémy a modely riadenia kvality sú silno závislé na kvalite ich riadenia. Koordinátor implementácie systému riadenia kvality musí byť kompetentný v rôznych oblastiach (Lhotková, 2012):

- odborné kompetencie (pedagogika a didaktika, znalosť práce s ICT nástrojmi, práca s ŠVP)
- manažérske kompetencie (plánovanie, motivovanie podriadených, kontrola a hodnotenie, vedenie porád, vedenie tímov)
- osobnostné kompetencie (zvládanie emócií, schopnosť sebareflexie, iniciatíva, lojalita, sebarozvoj)
- sociálne kompetencie (riešenie problémov, efektívna komunikácia, empatia, kooperácia, asertívne jednanie).

Zavádzanie systému riadenia kvality vykazuje prvky projektu. Preto je veľmi vhodné, aby koordinátor ovládal niektorú z projektových metodík, napr. americký PMBOK alebo britský PRINCE2. Kompetencie potrebné pre vedenie projektu špecifikuje metodika IPMA. Metodika komplexne popisuje technické kompetencie (napr. tímová práca, kvalita, riziká, organizácia projektu, zdroje), behaviorálne kompetencie (vodcovstvo - leadership, motivácia, sebakontrola, asertivita) a kontextové kompetencie (orientácia na projekt, personálny manažment, vedenie porád) (Doležal, 2009). Vedenie projektu (bez ohľadu na metodiku) opäť vyžaduje určitú mieru administratívy.

2.1.3 Porovnanie procesu autoevaluácie s požiadavkami normy ISO 9001

Požiadavky normy ISO 9001 zakotvujú realizáciu všetkých procesov autoevaluácie. V nasledujúcej tabuľke sú k procesom autoevaluácie priradené odpovedajúce požiadavky normy ISO.

Proces autoevaluácie (Vašťaťková, 2006)	Súvisiace požiadavky normy ISO 9001
Vyjasnenie dôvodov autoevaluácie, výber oblastí	5.1 Angažovanosť a aktivita manažmentu 5.3 Politika kvality
Stanovenie evaluačného tímu	5.5.2 Predstavitel' manažmentu 6.1 Poskytovanie zdrojov 6.2 Ľudské zdroje
Vytvorenie plánu a cieľov	4.2.2 Príručka kvality 5.4 Plánovanie
Stanovenie pravidiel a zodpovedností ľudí	5.5.1 Zodpovednosť a právomoci
Špecifikácia metód a realizácia zberu dát	5.6.2 Vstup pre preskúvanie 8.2.1 Spokojnosť zákazníka 8.2.3 Monitorovanie a meranie procesov 8.2.4 Monitorovanie a meranie produktov
Spracovanie , analýza a interpretácia zisteného	8.4 Analýza dát
Rozhodovanie o budúcom vývoji a opatreniach	5.6 Preskúvanie systému manažmentu
Vytvorenie evaluačnej správy	5.6.3 Výstup z preskúvania
Realizácia prijatých opatrení	8.5.1 Neustále zlepšovanie 8.5.2 Nápravné opatrenia 8.5.3 Preventívne opatrenia
Realizácia meta-evaluačných aktivít	5.6 Preskúvanie systému manažmentu 8.2.2 Interný audit

Tabuľka č. 9 Porovnanie procesov autoevaluácie s požiadavkami normy ISO 9001

Zavedenie systému riadenia kvality podľa ISO 9001, obsahuje procesy autoevaluácie. Opačný vzťah však neplatí, aplikovaný autoevaluačný model neimplikuje systém manažmentu kvality zhodný s požiadavkami normy ISO 9001.

2.2 SúčasnÉ podmienky školského prostredia

Zavedenie autoevaluačného programu alebo systému riadenia kvality naráža na reálny stav školského prostredia.

Správa OECD uvádza „prestože ředitel školy má zásadní vliv na kvalitu školy a značnou odpovědnost, tato skutečnost se zatím nepromítla do odpovídajícího kariérního řádu ani do přípravy na vykonávání funkce ředitele.“ a ďalej „Ředitelé škol nejsou spokojeni s nevyvážením kompetencí; nesou odpovědnost za kvalitu školy, ale mají jen malé možnosti rozhodovat o složení pedagogického sboru. Pokud učitel neporuší zákon, je velmi obtížné, spíše nemožné, aby ho ředitel vyměnil, i když s jeho výkonem není spokojne“ (Česká školní inspekce, 2014, s. 34 a 44). Správa tiež uvádza prieskum, podľa ktorého riaditeľ školy venuje až 50 % svojho času administratíve a len 20 % vedeniu učiteľov.

Všeobecný východiskový stav (bez zohľadnenia špecifik konkrétnej školy):

- finančné prostriedky škôl sú veľmi obmedzené (vplyv na prípadné školenia a odmeny pre tím systému manažmentu kvality)
- vedenie školy má obmedzené možnosti riadiť kvalitu (náročné ukončenie pracovnej zmluvy)
- vedenie školy je preťažené administratívou
- vedenie školy nevníma autoevaluačnú ako dôležitý nástroj pre zlepšovanie vzdelávania
- príprava na funkciu riaditeľa je obmedzená.

2.3 Model riadenia kvality

Model systému riadenia kvality musí byť danej škole vytvorený na mieru. Je možné však špecifikovať všeobecnejší postup a odporúčania na zavedenie niektorých pilierov, podľa požiadaviek normy ISO 9001. Z dôvodu všeobecného východiskového stavu, ktorý bol uvedený v predošlej kapitole, musí model obsahovať len tie najdôležitejšie zásady:

1. Stanoviť zamestnanca zodpovedného za zavedenie a udržanie systému (koordinátor)

2. Vyškoliť koordinátora po vecnej stránke (systémy manažmentu kvality) a odborne (napr. získanie kompetencií podľa IPMA)
3. Uskutočniť SWOT analýzu
4. Stanoviť ciele
 - a. Vytvorenie realistického plánu (vybrať prioritné ciele, ktoré sú zároveň rýchlo dosiahnuteľné)
 - b. Vytvorenie konkrétnych krokov (opatrení) smerujúcich k danému cieľu
 - c. Stanoviť dostupné zdroje, zodpovednosť, riziká, časový rámec
 - d. Definovať cieľový stav opatrenia
5. Realizácia cieľov
 - a. Zhromažďovať len podstatné informácie
 - b. V čo najväčšej miere využívať informácie, ktoré sa už v škole zbierajú a sú prístupné
 - c. Dohliadať na plnenie plánu
6. Pravidelne uskutočňovať dokumentované prieskumy spätnej väzby od študentov, rodičov a učiteľov
7. Vytvoriť priestor na ukladanie všetkých informácií o kvalite (napr. na intranete školy)
8. Postupne zdokumentovať procesy (viď Príloha č. 4 - Procesné riadenie)
9. Vytvoriť jednotný systém pre dokumentáciu (všetky dokumenty sú na jednom mieste a v aktuálnej verzii)

Model nie je robustný v porovnaní s inými systémami, používa však hlavné zásady z ISO 9001, ako plánovanie cieľov a procesné riadenie. Stanovením postupov, u ktorých je jasná zodpovednosť, je možné sňať niektoré úlohy z vedúcich pracovníkov školy na zamestnancov. Vedenie bude vystupovať ako vlastník a garant procesu, realizátorom procesu ale môžu byť iní zamestnanci, čím by sa mohli naskytnúť príležitosti pre rozvojové aktivity školy.

3. Empirická časť

3.1 Empirická sonda na tému „Postoje zamestnancov školy na riadenie kvality v škole“

Empirickú časť práce predstavuje sonda s účelom zistiť pripravenosť manažmentu a zamestnancov škôl na aplikáciu zásad riadenia kvality v konkrétnych podmienkach stredného školstva. Empirická sonda zisťovala, akú váhu a aký dôraz kladú zamestnanci školy konkrétnym aspektom a princípom systému manažmentu kvality v škole. Zmyslom sondy bolo zistiť postoje zamestnancov, nie uskutočniť evaluáciu.

Boli stanovené okruhy, ktoré sú podľa normy ISO 9001 pre manažment kvality zásadné:

- nutnosť stanovenia cieľov školy
- potreba neustále zlepšovať kvalitu školy
- rozhodovanie na základe podkladov, dôkazov a faktov
- orientácia na zákazníka a používanie spätnej väzby.

Na základe uvedených okruhov bola navrhnutá ústredná a čiastkové hypotézy.

Empirická sonda bola uskutočnená formou dotazníka a riadeného kvalitatívneho interview s poverenou riaditeľkou.

3.2 Hypotézy

Čiastková hypotéza č.1: *Zamestnanci školy považujú za dôležité stanovenie cieľov školy a trvalé zlepšovanie školy.*

Čiastková hypotéza č.2: *Zamestnanci školy sú ochotní aktívne pristupovať k napĺňaniu zásad riadenia kvality.*

Čiastková hypotéza č.3: *Zamestnanci školy považujú za dôležité uskutočňovanie rozhodnutí a zmien školy na základe objektívnych údajov a faktov.*

Čiastková hypotéza č.4: *Zamestnanci školy považujú za dôležitú spätnú väzbu ich činnosti.*

3.2.1 Empirický súbor

Bol uskutočnený zámerný výber respondentov na jednej konkrétnej strednej odbornej škole. Takto vybraný súbor „nemá zovšeobecňovanie vlastností náhodného súboru,

ale pre mnohé výskumy postačuje“ (Gavora, 2010, s. 79). Z tohto dôvodu sú výsledky vhodné len pre vedenie danej školy a nie je ich možné zovšeobecňovať na ostatné školy.

Empirická sonda bola zameraná na Střední průmyslovou školu elektrotechnickou, Praha 10, V Úžlabině 320, na ktorej vykonával autor práce pedagogickú prax. SPŠE je štátna škola, jej zriaďovateľom je hlavné mesto Praha. Škola ponúka denné štúdium v 3 technických odboroch (Aplikovaná elektronika, Informační technologie, Technické lýceum). V školskom roku 2013/2014 študovalo podľa výročnej správy na škole viac ako 300 žiakov v 15 triedach (Střední průmyslová škola elektrotechnická, Praha 10, V Úžlabině 320, 2014).

Množinu respondentov tvorilo 48 zamestnancov školy, z toho 44 zamestnancov pedagogického zboru. Z dôvodu nezverejnených emailových adries niektorých zamestnancov bol rozsah výberového súboru 87,4% (41 respondentov), čo ešte zodpovedá odporúčaniam podľa Gavory.

3.2.2 Organizácia empirickej sondy

V apríli 2015 bolo rozoslaných 42 emailov so sprievodným dopisom a odkazom na dotazník vytvorený nástrojom Google Forms. V priebehu 7 dní vyplnilo dotazník 22 zamestnancov školy. Návratnosť dotazníku je tak stanovená na 52,4 %.

3.2.3 Charakteristika empirického súboru

Pre tento typ výskumu bolo irelevantné segmentovať respondentov podľa tradičných znakov (pohlavie, vek). Z dôvodu veľkosti vzorky nebolo tiež respondentom umožnené určiť, či sú pedagogický alebo nepedagogický zamestnanci školy (výsledná vzorka by nebola vypovedajúca). Respondenti určovali len dĺžku svojej pedagogickej praxe.

Tvorba dotazníku

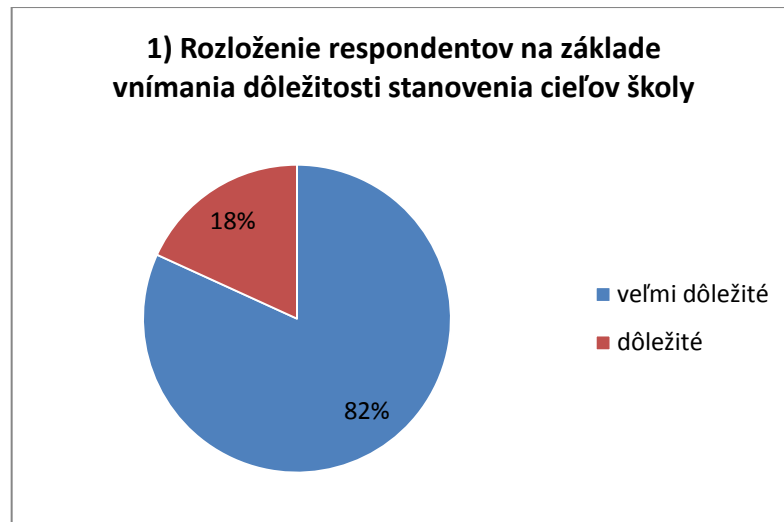
Z dôvodu jednoduchšieho vyhodnocovania bol výber odpovedí zúžený na 4 možné odpovede. Škála je zložená z párneho počtu možných odpovedí, čo minimalizuje zvyk respondentov voliť prostredné hodnoty. Dotazník je uvedený v prílohách práce (viď Príloha č. 3 - Dotazník o řízení kvality ve školství).

3.3 Vyhodnotenie dotazníka

3.3.1 Vyhodnotenie položiek k čiastkovej hypotéze č. 1

Čiastková hypotéza č. 1: *Zamestnanci školy považujú za dôležité stanovenie cieľov školy.*

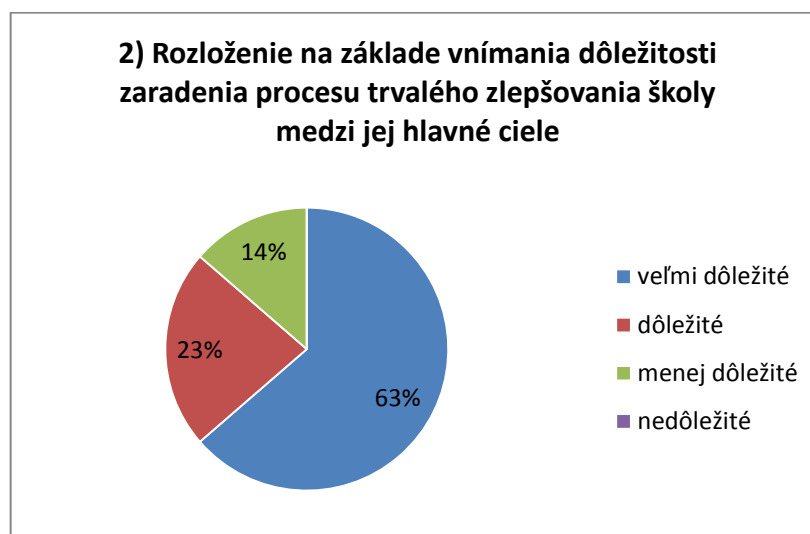
Otázka č. 1



Graf č. 3 Odpovede na otázku č. 1

Z uvedeného grafu plynie, že všetci respondenti pokladajú za dôležité určovať ciele školy.

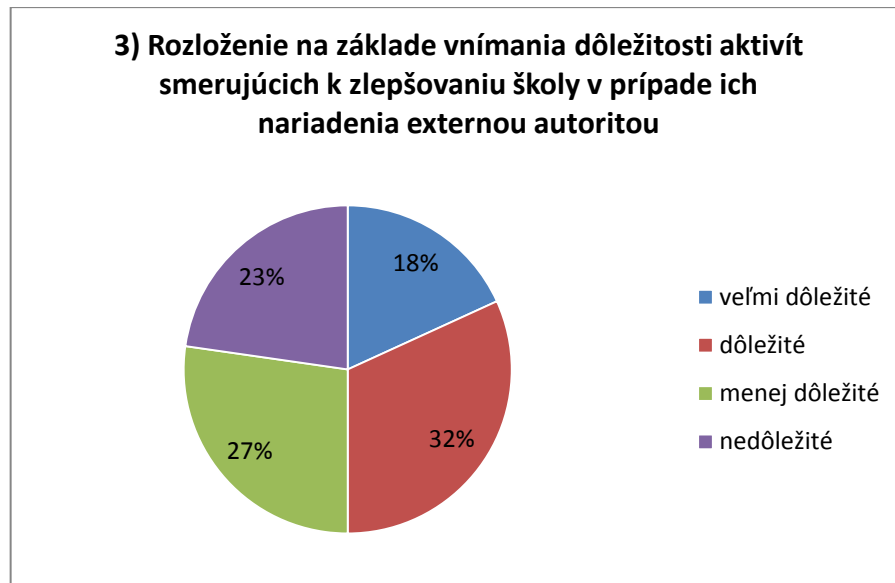
Otázka č. 2



Graf č. 4 Odpovede na otázku č. 2

Jedným z aspektov systému manažmentu kvality je dôraz na neustále zlepšovanie školy. V porovnaní s otázkou č. 1 pokladá toto hľadisko za dôležité menej respondentov.

Otázka č. 3



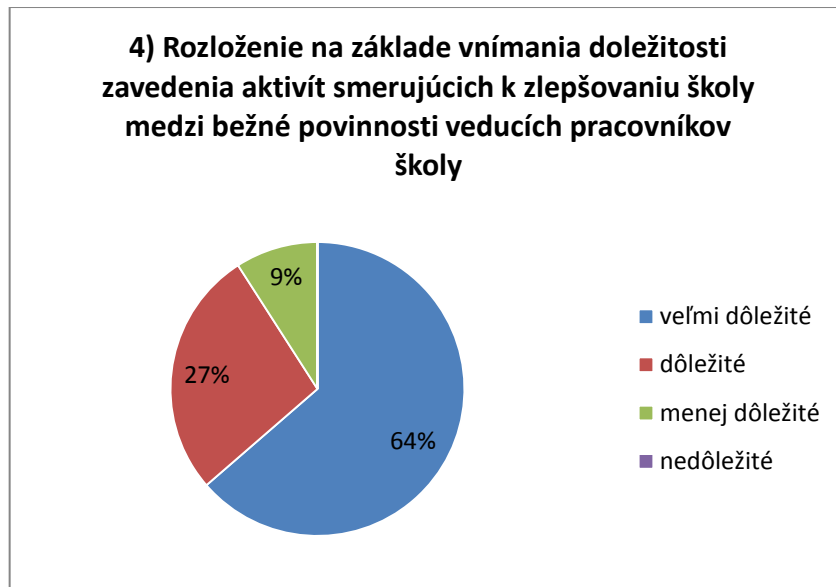
Graf č. 5 Odpovede na otázku č. 3

Otázka je zameraná na chápanie dôležitosti zlepšovania školy, pokiaľ bude prikázané externou autoritou. Napriek uvedenému dodatku „pri nezvýšenom financovaní školy“ približne polovica respondentov uviedla, že pokladajú aktivity smerujúce k zlepšovaniu školy za dôležité.

3.3.2 Vyhodnotenie položiek k čiastkovej hypotéze č. 2

Čiastková hypotéza č.2: *Zamestnanci školy sú ochotní aktívne pristupovať k napĺňaniu zásad riadenia kvality.*

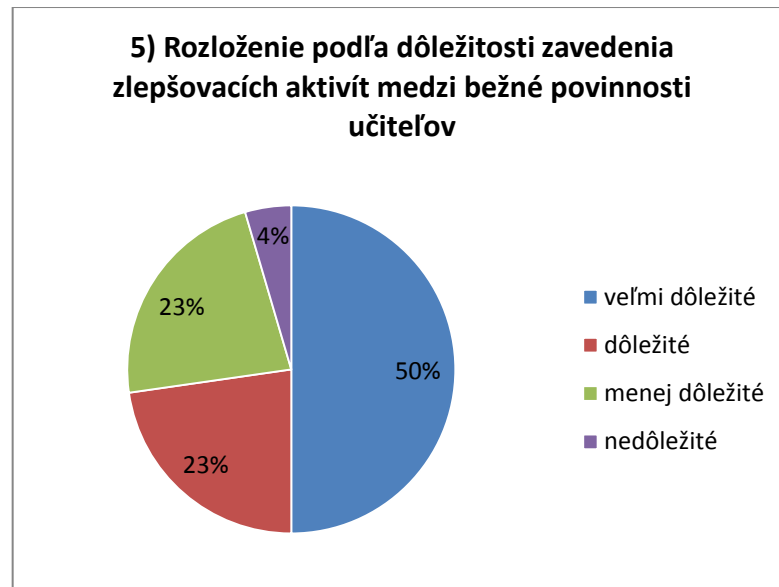
Otázka č. 4



Graf č. 6 Odpovede na otázku č. 4

Viac ako 80 % respondentov pokladá za dôležité zaviesť aktivity k zlepšovaniu školy medzi pravidelné povinnosti vedenia školy.

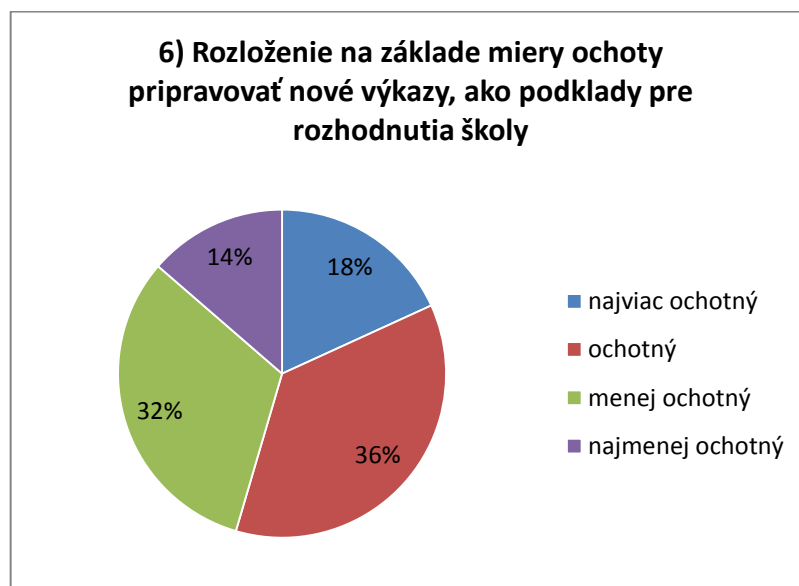
Otázka č. 5



Graf č. 7 Odpovede na otázku č. 5

Až 73 % respondentov uvádza, že pokladá za dôležité, aby aktivity smerujúce k zlepšovaniu školy boli bežnou súčasťou práce učiteľov.

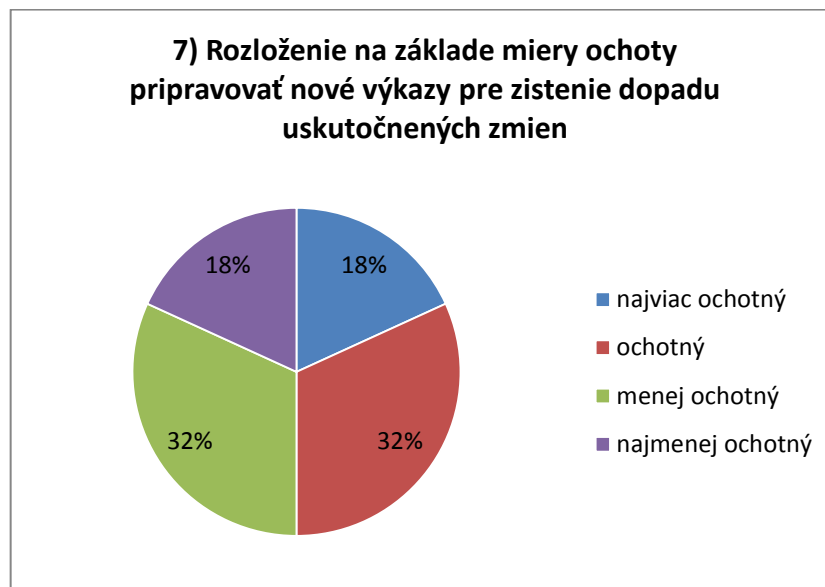
Otázka č. 6



Graf č. 8 Odpovede na otázku č. 6

Zavedenie systému manažmentu kvality so sebou prináša i zvýšené formálne a byrokratické požiadavky na zamestnancov. K tomu smerovala otázka č. 5. Približne polovica respondentov uviedla, že by boli menej ochotní tvoriť nové podklady, ktoré by boli použité pre rozhodnutia školy.

Otázka č. 7



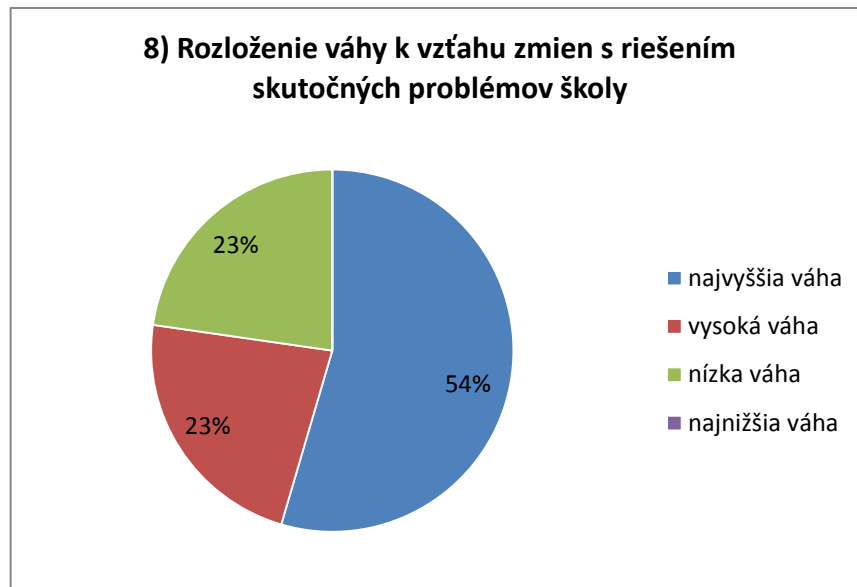
Graf č. 9 Odpovede na otázku č. 7

System manažmentu kvality tiež vyžaduje následnú kontrolu skutočného prínosu zavedených zmien. To znamená vyššiu záťaž i na pedagógov pri príprave podkladov, k čomu je menej ochotná až polovica opýtaných.

3.3.3 Vyhodnotenie položiek k čiastkovej hypotéze č. 3

Čiastková hypotéza č.3: *Zamestnanci školy považujú za dôležité uskutočňovanie rozhodnutí a zmien školy na základe objektívnych údajov a faktov.*

Otázka č. 8



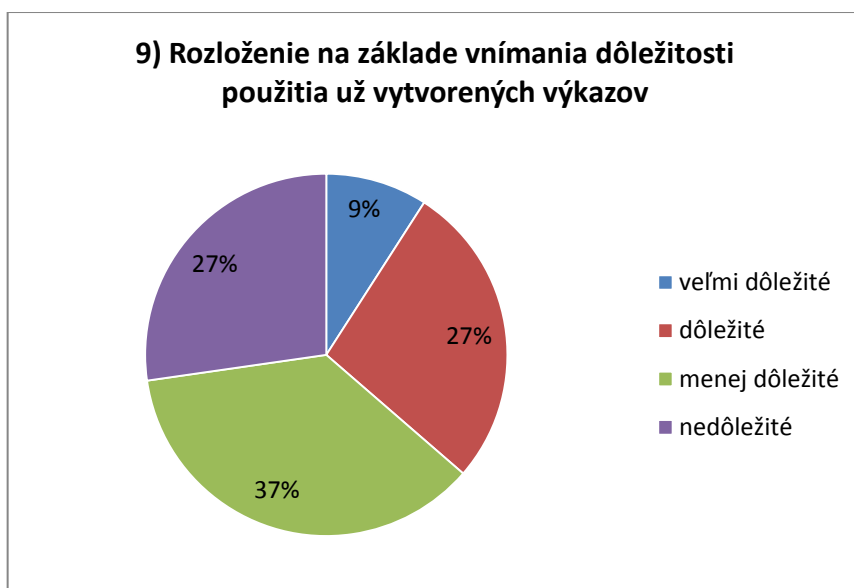
Graf č. 10 Odpovede na otázku č. 8

Respondenti prisudzujú veľkú váhu vzťahu medzi zmenami a internými rozhodnutiami s riešením problémov v ich škole. Uvedené odpovede poskytujú vhodný základ na dokázanie čiastkovej hypotézy.

V prípade, že by zamestnanci školy tomuto veľkú váhu neprisudzovali, šlo by o stav, keď sa problémy v škole neriešia interne.

Pre dokázanie uvedenej hypotézy je nutné zakomponovať i postoje zamestnancov, ktoré odráža otázka č. 9 a 10.

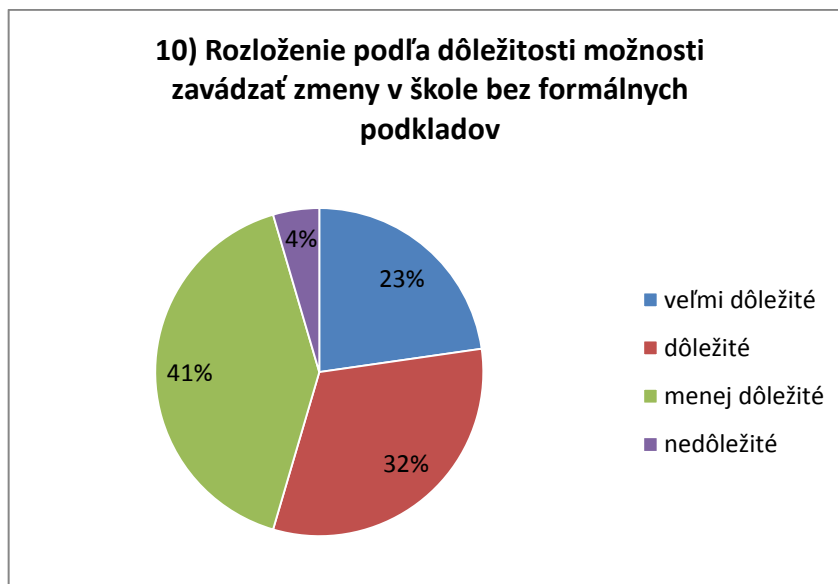
Otázka č. 9



Graf č. 11 Odpovede na otázku č. 9

Až 64 % respondentov považuje už vytvorené výkazy pre rozhodovanie školy za menej dôležité, či nedôležité. Môže to zodpovedať určitej frustrácii z vytvárania výkazov „pre výkazy“.

Otázka č. 10

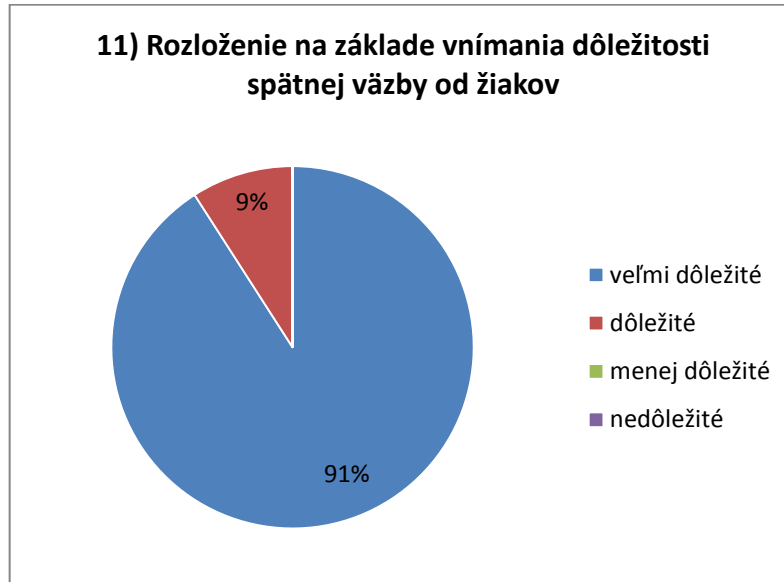


Graf č. 12 Odpovede na otázku č. 10

Respondenti (viac ako polovica) chápu, že nejde uskutočňovať rozhodnutia bez formálnych podkladov.

3.3.4 Vyhodnotenie položiek k čiastkovej hypotéze č. 4

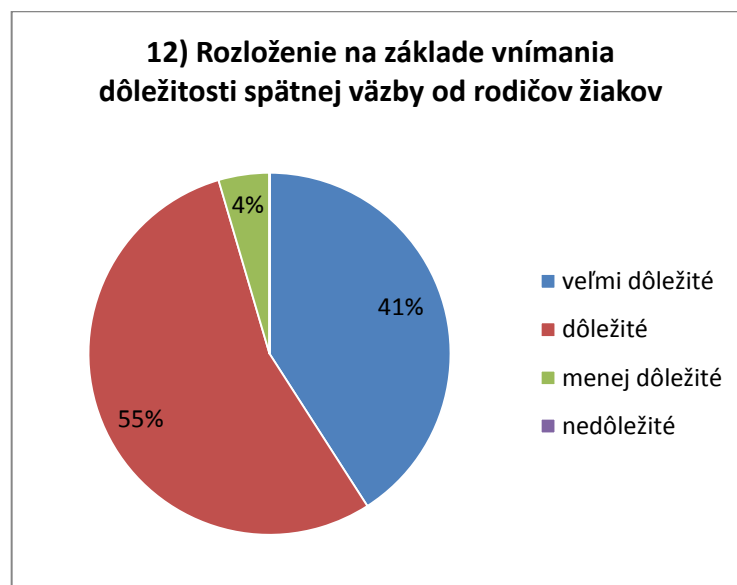
Čiastková hypotéza č.4: *Zamestnanci školy považujú za dôležitú spätnú väzbu ich činnosti.*



Graf č. 13 Odpovede na otázku č. 11

Drvivá väčšina zamestnancov školy pokladá za dôležité mať v nejakej podobe spätnú väzbu od žiakov.

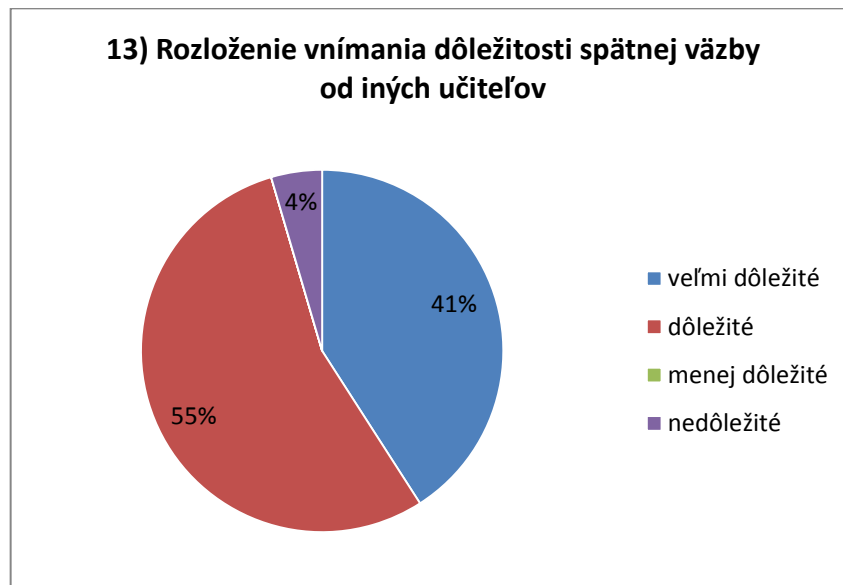
Otázka č. 12



Graf č. 14 Odpovede na otázku č. 12

Otázka č. 12 bola zameraná na chápanie dôležitosti spätnej väzby od rodičov žiakov. V porovnaní s otázkou č. 11 prikladajú respondenti o niečo menšiu dôležitosť spätnej väzby od rodičov. Vo výsledku ju však stále označujú za dôležitú.

Otázka č. 13

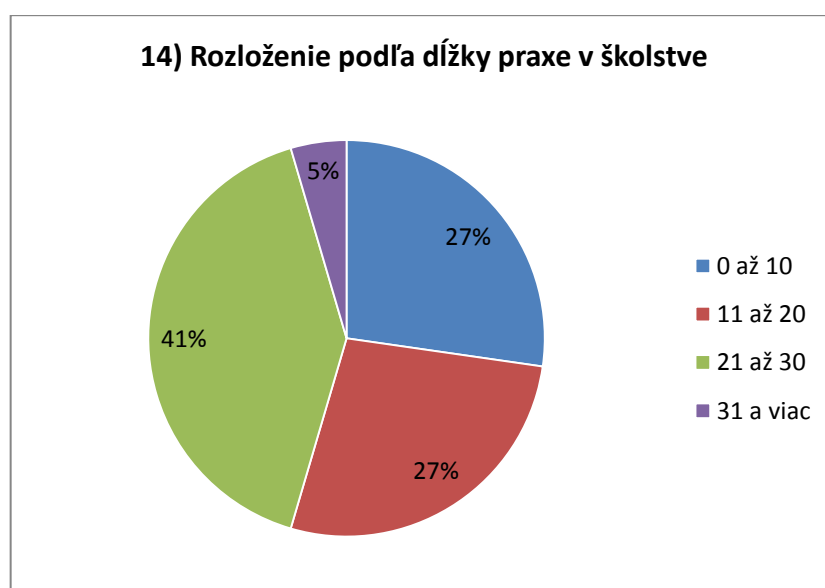


Graf č. 15 Odpovede na otázku č. 13

Všetci respondenti považujú za dôležitú spätnú väzbu k ich práci, od iných učiteľov.

3.3.5 Segmentácia respondentov

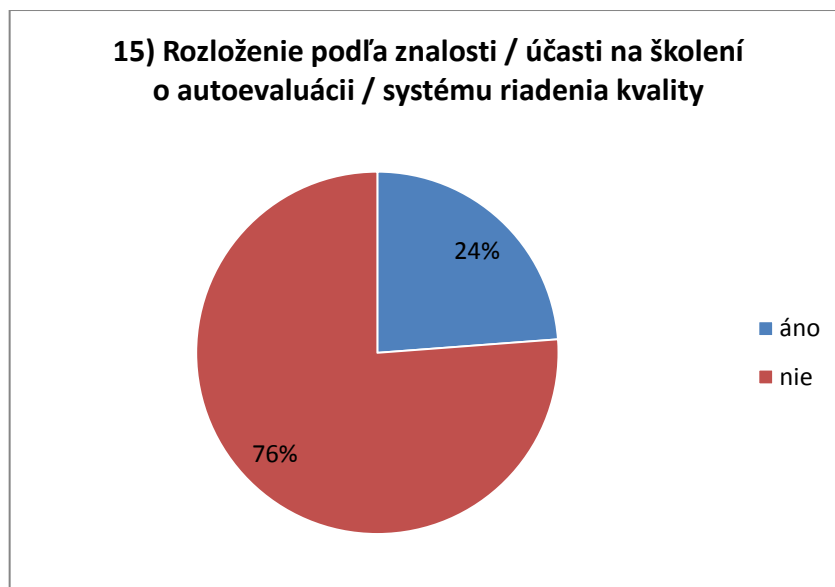
Otázka č. 14



Graf č. 16 Odpovede na otázku č. 14

Rozloženie respondentov podľa dĺžky pedagogickej praxe približne zodpovedá zloženiu podľa výročnej správy školy, v súbore sú teda zastúpené všetky skupiny.

Otázka č. 15



Graf č. 17 Odpovede na otázku č. 15

Štvrtina respondentov uviedla určité znalosti o autoevaluácii a systéme riadenia kvality.

3.4 Riadené interview

Súčasťou empirickej sondy bolo uskutočnenie kvalitatívneho riadeného interview s vedením školy – s poverenou riaditeľkou. Interview bolo realizované pološtruktúrovanou formou, pričom najdôležitejšie otázky boli pripravené pred rozhovorom. Tematickým rámcom bola autoevaluácia a systém riadenia kvality. Interview bolo preložené do slovenského jazyka a upravené pre publikačné účely. Poverená riaditeľka ho autorizovala.

Interview
(Tomášková, 2015)

Otázka: Ako dlho ste poverenou riaditeľkou?

Odpoveď: Na škole pracujem 20 rokov ako štatutárny zástupca. V júli 2014 náš riaditeľ odstúpil z funkcie a ja som bola poverená riadením školy, takže post riaditeľa

zastupujem skoro 1 rok. Práve v tejto dobe prebieha výborové konanie na nového riaditeľa.

Otázka: Ako prebiehala autoevaluácia na vašej škole po uzákonení nového školského zákona?

Odpoveď: Autevaluáciu sme uskutočňovali vlastnými silami, bez externej firmy po dobu 5 rokov, kým nebola zrušená každoročná zákonná povinnosť. Výsledný efekt však nebol výrazný v porovnaní s množstvom vynaloženej práce.

Otázka: Ako prebieha autoevaluácia v súčasnosti? Aké autoevaluačné nástroje používate?

Odpoveď: Pravidelne pripravujeme SWOT analýzy. Tento rok sme uskutočnili dotazníkové šetrenie medzi učiteľmi, vyhodnotenie zabralo až 4 dni. Dotazníkové šetrenie zamerané na žiakov prebehlo pred niekoľkými rokmi.

Otázka: Aké majú žiaci možnosti vyjadriť svoje požiadavky a potreby?

Odpoveď: Majú k dispozícii žiadosti, napríklad na preskúšanie predmetu. Keď sa im nepáči niečo ohľadom prevádzky školy, riešia to priamo s daným kantorom, triednym učiteľom alebo priamo s vedením školy. Žiaci školy majú tiež založený študentský parlament, ktorý je prostredníkom medzi žiakmi a vedením školy. Každá trieda v ňom má svojho zástupcu.

Otázka: Uskutočňujete hospitácie?

Odpoveď: Áno, ja osobne som tento rok hospitovala 10 vyučovacích hodín. Viac nebolo z dôvodu pracovného vyťaženia možné. 3 hospitácie boli spolu so zástupcom bloku skupiny predmetov, 7 hospitácií som mala sama.

Otázka: Uskutočňujú učitelia vzájomné hospitácie?

Odpoveď: Väčšinou len pri nástupe nového učiteľa, v rámci jeho adaptácie.

Otázka Akým spôsobom prijímate rozhodnutia a ako aplikujete zmeny do prostredia školy?

Odpoveď: S nápadmi na zlepšenia prídu sami pedagógovia. Nápad diskutujeme na rozšírenej porade vedenia. Porada je tvorená 6-7 osobami: riaditeľ a zástupca

za spoločenskovedné predmety a zástupcovia za odborné predmety (pre každé zameranie jeden zástupca). Títo zástupcovia potom komunikujú s učiteľmi a pomáhajú presadzovať zmeny. Väčšinou je po dvoch týždňoch zvolaná ďalšia porada rozšíreného vedenia školy, na ktorej zástupcovia prezentujú názory učiteľov. Naposledy sme takto rozhodovali napríklad o termíne Dňa otvorených dverí.

Otázka: Plánujete dlhodobejšie ciele školy?

Odpoveď: Áno, tento rok máme ciele: dokončiť zavedenie elektronickej triednej knihy, zlepšiť organizáciu praxe študentov, zlepšiť pedagogickú prácu, udržať odborové zameranie školy a usilovať o udržanie kroku s technológiami.

Otázka: Máte tieto ciele formalizované?

Odpoveď: Nemáme, o smerovaní školy však často diskutujeme. Ciele by mali byť pedagógom známe.

Otázka: Sú v škole popísané alebo nejakým spôsobom formalizované procesy?

Odpoveď: Dôležité procesy áno, napríklad hlásenia úrazov, príprava vysvedčení.

Otázka: Myslíte si, že by bolo prínosné mať zdokumentované procesy?

Odpoveď: Áno, efekt by to malo, potom by fungovanie školy bolo lepšie. Dnes sa občas stane, že „každý robí všetko“. Príprava procesov je však veľmi náročná. Veľmi by sme ocenili napríklad vzorovo predpísané procesy, ktoré by sme ďalej upravovali.

Otázka: Uvažovali ste o certifikácii školy na normy ISO 9001 - Manažment kvality?

Odpoveď: Nie, v diskusiách s riaditeľmi iných škôl vyplynulo, že zavedenie neprinieslo podstatné zlepšenie fungovania školy. V súčasnej dobe škola nemá financie na certifikačný proces, ktorý môže stať niekoľko desiatok tisíc korún. Pokiaľ by bol prínos výrazný, o zavedení by sme uvažovali.

Otázka: Myslíte si, že by certifikát ISO 9001 bol konkurenčnou výhodou?

Odpoveď: Konkurenčné prostredie stredných elektrotechnických škôl je v Prahe veľmi veľké, nie som však presvedčená o prínose certifikátu. Jedine, že by riešil problémy, ako napríklad zložitosť ukončenia pracovného pomeru s nekvalitným učiteľom.

3.4.1 Vyhodnotenie interview

V súčasnosti sa na škole uskutočňuje autoevaluácia prostredníctvom nástrojov SWOT analýzy, dotazníkovými šetreniami a hospitáciami. Spätná väzba od žiakov prebieha, ale nezdokumentovaným spôsobom.

Ciele školy sú stanovené na základe faktov (dotazníkového šetrenia medzi učiteľmi), no nie sú formalizované. Škola má popísané len najdôležitejšie procesy, nie vždy je vlastníkom procesov jednoznačne určený.

Poverená riaditeľka uviedla, že efekt autoevaluácie bol a je prínosný len čiastočne, nenapĺňa očakávania a nereflektuje vynaloženú námahu.

O zavedení komplexného systému riadenia kvality má poverená riaditeľka pochybnosti, nie je presvedčená o pomere prínosov v porovnaní s vyloženými finančnými nákladmi a ľudskými zdrojmi.

3.5 Vyhodnotenie hypotéz

Čiastková hypotéza č.1: *Zamestnanci školy považujú za dôležité stanovenie cieľov školy a trvalé zlepšovanie školy.*

Podľa odpovedí na otázky č. 1, 2 a 3 sa dá povedať, že zamestnanci považujú za dôležité stanovenie cieľov školy a trvalé zlepšovanie školy. Čiastková hypotéza č. 1 je potvrdená.

Čiastková hypotéza č.2: *Zamestnanci školy sú ochotní aktívne pristupovať k napĺňaniu zásad riadenia kvality.*

Na základe odpovedí respondentov na otázky č. 4, 5, 6 a 7 sa nedá jednoznačne povedať, že by zamestnanci boli ochotní aktívne pristupovať k napĺňaniu zásad riadenia kvality. Čiastková hypotéza č. 2 nie je potvrdená.

Čiastková hypotéza č.3: *Zamestnanci školy považujú za dôležité uskutočňovanie rozhodnutí a zmien školy na základe objektívnych údajov a faktov.*

Na základe odpovedí respondentov na otázky č. 8, 9 a 10 sa dá celkovo povedať, že respondenti prisudzujú veľkú váhu formálnym podkladom pre rozhodovanie školy. Systémy manažmentu kvality vyžadujú, aby všetky rozhodnutia boli podložené faktami a dôkazmi. Je však treba brať ohľad na to, že pedagogickí pracovníci nie sú naklonení k tvorbe nových výkazov a formulárov, i keď chápu ich nutnosť pre riadenie a smerovanie školy.

Čiastková hypotéza č.4: *Zamestnanci školy považujú za dôležitú spätnú väzbu ich činnosti.*

Na základe odpovedí respondentov na otázky č. 11, 12 a 13 je možné prehlásiť, že zamestnanci považujú spätnú väzbu ich činnosti za dôležitú. Hypotéza je potvrdená.

Ústredná hypotéza: *Zamestnanci školy majú pozitívny prístup k zásadám riadenia kvality.*

Predmetom dotazníka bolo potvrdiť alebo vyvrátiť ústrednú hypotézu. Z empirickej sondy plynie, že zamestnanci školy majú väčšinou pozitívny postoj ku skúmaným zásadám riadenia kvality. Je však nutné zdôrazniť, že zo sondy plynie i určitá miera neochoty zamestnancov z vlastnej strany aktívne pristupovať k riadeniu kvality. Pokiaľ bude chcieť vedenie skúmanej školy zavádzať systém manažmentu kvality, bude musieť presvedčiť zamestnancov nielen o prospešnosti systému, ale i o reálnosti dosiahnutia takéhoto systému v ich škole.

Záver

Novelou školského zákona bola s účinnosťou od júla 2012 zrušená povinnosť prikladať výsledky autoevaluácie do výročných správ škôl. Povinnosť vykonávať samotnú autoevaluáciu nezanikla, školy ju uskutočňujú podľa vlastného uváženia. Vaš'atková uvádza: „Evaluácia v školstve sa stáva nástrojom riadenia kvality“ (Vaš'atková, 2006), čo sa potvrdilo i v tejto práci.

V bakalárskej práci sú porovnané rôzne systémy riadenia kvality: filozofia TQM (Total Quality Management), model excelencie EFQM pre hodnotenie a porovnávanie organizácií, CAF (Spoločný hodnotiaci rámec) ako zjednodušený model EFQM určený pre aplikáciu v štátnej správe, súbor noriem ISO 9000 a i samotná autoevaluácia.

Napriek odlišnému použitiu (ISO 9001 pre certifikáciu, EFQM a CAF pre hodnotenie organizácii) majú systémy spoločné rysy: snahu zmeniť fungovanie organizácie s cieľom trvalého zlepšovania. V školskom prostredí však všetky systémy narážajú na podobné problémy: nezáujem vedenia, obmedzené finančné možnosti a vysoké nároky na koordinátora systému kvality. Nesprávna implementácia systému riadenia kvality môže nakoniec skončiť byrokratickými a formalizovanými procesmi, ktoré neprinášajú úžitok.

V bakalárskej práci bol objasnený význam certifikátu ISO 9000 pre vzdelávacie inštitúcie. Výsledkom analýzy situácie ohľadom certifikácie ISO 9001 je dokázanie stúpajúceho trendu celkového počtu certifikovaných organizácií. Počet certifikovaných vzdelávacích organizácií v Českej republike sa po analýze poskytnutých údajov od Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu pohybuje v rozmedzí 100 až 200. Zaujímavou informáciou, ktorá nie je voľne prístupná na internete, je štatistika počtu certifikovaných vzdelávacích inštitúcií prepočítaných relatívne k počtu obyvateľom štátov. Relatívne najviac certifikovaných škôl má Taliansko, Čile a Španielsko, najmenej severské krajiny a USA.

V práci boli porovnané procesy autoevaluácie s normou ISO 9001. Zistením je, že všetky procesy autoevaluácie sú obsiahnuté v požiadavkách normy ISO 9001. Ďalej

bol navrhnutý zjednodušený model pre zavedenie základných zásad systému riadenia kvality, podľa súboru noriem ISO 9000. Model sa nemôže porovnávať s komplexným modelom EFQM alebo CAF, prípadne s kompletným zavedením normy, na druhú stranu však nekladie na vedenie školy tak veľké nároky.

Systém riadenia kvality je práve tak dobrý alebo zlý, ako ho tvorcovia pochopili a vytvorili. Samotný prínos systému nie je v systéme samotnom, ale v ľuďoch, ktorí by mali prijať princíp neustáleho zlepšovania školy.

V praktickej časti bola uskutočnená empirická sonda na Strednej priemyselnej škole V Úžlabině v Prahe. Stanovená ústredná hypotéza „Zamestnanci školy majú pozitívny prístup k zásadám riadenia kvality.“ bola dokázaná.

Zoznam použitých skratiek

BPM	Procesne riadenie
CAF	Spoločný hodnotiaci rámec
EFQM	Model excelencie, systém pre sebahodnotenie organizácie
ESF	Európsky sociálny fond
IPMA	International Project Management Association; metodika projektového riadenia
ISO	Medzinárodná organizácia pre normalizáciu
ISO 9000	Norma Systémy manažmentu kvality – Základné princípy a slovník
ISO 9001	Norma Systém manažmentu kvality - Požiadavky
IWA2	Smernica pre aplikáciu ISO 9001 vo vzdelávaní
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
PDCA	Koncept základných krokov pre dosiahnutie neustáleho zdokonaľovania
QMS	Systém manažmentu / riadenia kvality
RVP	Rámcový vzdelávací program
SOŠ	Stredná odborná škola
SWOT	Metóda na hľadanie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb
TQM	Systém pre celkové riadenie kvality

Použitá literatura

AL-KASSEM, IN' AIRAT a AL BAKRI. 2013. Evaluation Tools of Total Quality Management in Business Organizations. In: *European Journal of Business and Management* [online]. [cit. 2015-05-04]. ISSN 2222-2839. Dostupné z: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/4685/4764>

Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy [online]. 2007. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 175 s. [cit. 2015-05-04]. ISBN 978-80-02-01873-5.

ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. 2014. *Posouzení systému evaluace a monitoringu v České republice: Doporučení pro vzdělávací politiku* [online]. 1. Praha [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/66550210-d9e4-4e99-9977-5aa9d52f96e8>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2009. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DOMMARTIN, Alain de. 2003. ISO 9001:2000 and the EFQM Excellence Model: The floor and the ceiling of the corporate house. *ISO Management Systems Magazine* [online]. January-February [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/livelinkgetfile-isocs?nodeId=15013801>

GAVORA, Peter. 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Praha: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.

GRASSEOVÁ, Monika. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HRUDKA, Otakar a kol.. 2008. *Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9001:2008*. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02090-5.

HUTYRA, Milan. 2007. *Management jakosti* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 1 CD-R [cit. 2015-05-04]. ISBN 978-80-248-1484-1. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf

CHARLET, Laurent. ISO Central Secretariat. 2015. *RE: iso survey data - education* [emailová komunikácia]. 5.5.2015 14:45 [cit. 2015-05-05].

Info-ISO. 2015. *Certifikační orgány: Informace o certifikačních orgánech* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/certifikacni_organy/

Info-ISO. 2015. *Informace o mezinárodních normách ISO* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.info-iso.cz/index.php>

International Organization for Standardization. 2015. *The ISO Survey* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

ISO/IWA 2:2007. Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání. 2004. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti.

KAČALA, Ján, Mária PISÁRČIKOVÁ, Ján DORUĽA a Matej POVAŽAJ. 2003. *Krátky slovník slovenského jazyka.* 4., doplnené a upravené vyd. /. Bratislava: Veda, 985 p. ISBN 80-224-0750-X.

Klug Solutions. 2015. *ARPO BPMN++ Modeler* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.klugsolutions.cz/index.php/arpo-bpmn-modeler>

KOLÁROVÁ, Eva. 2015. Re: Certifikace ISO 9001 pro střední školu. [emailová komunikácia] 4.5.2015 10:42 [cit. 2015-05-05].

KORMANEC, Peter. 2007. TQM - Totální řízení kvality. [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/tqm-totalni-rizeni-kvality>

KURTUS, Ron. 2001. Comparing ISO 9000 and TQM. In: *School for Champions* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: http://www.school-for-champions.com/iso9000/iso_9000_vs_tqm.htm

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství.* Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 103 s. ISBN 978-807-3578-992.

LICHTENBERGOVÁ, Eva. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 2015. *Fw: registr certifikovaných společností normou ISO 9001* [emailová komunikácia]. 18.2.2015 15:58 [cit. 2015-05-05].

MICHEK, Stanislav. 2006. *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání* [online]. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání [cit. 2015-05-04].

Dostupné z:

http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/prirucka_pro_sebehodnoceni_poskytovateleu_OV.pdf. příručka. Národní ústav odborného vzdělávání.

Moderní řízení. 2012. *Proč jsme zrušili ISO aneb cesta tam a zase zpátky* [online].

[cit. 2015-05-05]. Dostupné z: [http://www.etnetera.cz/767-](http://www.etnetera.cz/767-press_life/press_life_121203_proc_jsme_zrusili_ISO.html)

[press_life/press_life_121203_proc_jsme_zrusili_ISO.html](http://www.etnetera.cz/767-press_life/press_life_121203_proc_jsme_zrusili_ISO.html)

NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. 2012. *Koordinátor autoevaluace* [online]. 2. Praha [cit. 2015-05-05]. ISBN 978-80-86956-67-1. Dostupné z:

[https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nuov.cz%2Fuploads%2FAE%2Fevaluacni_nastroje%2FKoordinator_AE.pdf&ei=FBpJVa_yJMG7swGQ5YCoCA&usg=AFQjCNEQtro9U58UHEkyuNO-](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nuov.cz%2Fuploads%2FAE%2Fevaluacni_nastroje%2FKoordinator_AE.pdf&ei=FBpJVa_yJMG7swGQ5YCoCA&usg=AFQjCNEQtro9U58UHEkyuNO-PGluY2PCaw&sig2=PPA55jYEaTSUatCleMQgEg&bvm=bv.92291466,d.bGg)

[PGluY2PCaw&sig2=PPA55jYEaTSUatCleMQgEg&bvm=bv.92291466,d.bGg](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nuov.cz%2Fuploads%2FAE%2Fevaluacni_nastroje%2FKoordinator_AE.pdf&ei=FBpJVa_yJMG7swGQ5YCoCA&usg=AFQjCNEQtro9U58UHEkyuNO-PGluY2PCaw&sig2=PPA55jYEaTSUatCleMQgEg&bvm=bv.92291466,d.bGg)

Národní ústav odborného vzdělávání. 2012. *Přehled evaluačních nástrojů* [online].

Praha [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: [http://www.nuov.cz/ae/harmonogram-](http://www.nuov.cz/ae/harmonogram-zverejnovani-a-detailnejsi-popis-evaluacnich?highlightWords=ov%C4%9B%C5%99en)

[zverejnovani-a-detailnejsi-popis-evaluacnich?highlightWords=ov%C4%9B%C5%99en](http://www.nuov.cz/ae/harmonogram-zverejnovani-a-detailnejsi-popis-evaluacnich?highlightWords=ov%C4%9B%C5%99en)

NEZVALOVA, Danuše, Otto OBST a Michaela PRÁŠILOVÁ. 1999. *Řízení kvality* [online]. Praha [cit. 2015-05-04]. Dostupné z:

http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/OlomSTUDTEXT.DO

C. studijní texty. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Ústav výzkumu a rozvoje školství.

SALLIS, Edward. 2002. *Total quality management in education* [online]. 3rd ed.

Sterling, VA, USA: Stylus Publishing Inc [cit. 2015-05-04]. ISBN 0-203-44325-X.

Dostupné z: <https://www.questia.com/library/108731653/total-quality-management-in-education>

SEBEROVÁ, Alena a Martin MALČÍK. 2009. *Autoevaluace školy - od teorie k praxi a výzkumu*. Vyd. 1. V Ostravě: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 133 s. ISBN 978-807-3687-595.

STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA ELEKTROTECHNICKÁ, PRAHA 10,
V ÚŽLABINĚ 320. 2014. *Výroční zpráva o činnosti školy: školní rok 2013/2014*.
Praha.

Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník. 2006. Praha:
Český normalizační institut.

STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA ELEKTROTECHNICKÁ V ÚŽLABINĚ.
TOMÁŠKOVÁ, Iva. 2015. *Autoevaluácia a systémy riadenia kvality v škole*
[zaznamenaný rozhovor]. 30.4.2015 [cit. 5.5.2015].

United Nations, Department of Economic and Social Affairs. 2011. *World Population Prospects DEMOBASE extract, 2011* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z:
<https://docs.google.com/spreadsheets/ccc?key=0AonYZs4MzlZbcGhOdG0zTG1EWkVOb3FVbVRpa0Y5REE#gid=10>

VAŠŤATKOVÁ, Jana a Michaela PRÁŠILOVÁ. 2010. Možné podoby autoevaluace ve školách. In: *Orbis scholae* [online]. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta [cit. 2015-05-05]. ISSN 2336-3177. Dostupné z:
http://www.orbisscholae.cz/archiv/2010/2010_1_05.pdf

VAŠŤATKOVÁ, Jana. 2006. *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 188 s. ISBN 80-244-1422-8.

Zákon č. 561/2004 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). 2004. Dostupné z:
<http://www.msmt.cz/dokumenty/novela-skolskeho-zakona-c-472-2011-sb-vyklady-a-informace>

Zoznam príloh

Príloha č. 1 - Počet certifikátov ISO v Českej republike rozdelených podľa hospodárskych odvetví

ISO Survey of Certifications 2013 - Industrial sectors

Czech Republic	ISO 14001	ISO/IEC 27001	ISO 9001	ISO 9001 [% of Total]
Agriculture, Fishing and Forestry	74	0	117	1,7%
Mining and quarrying	28	0	50	0,6%
Food products, beverage and tobacco	27	0	209	0,6%
Textiles and textile products	35	0	144	0,8%
Leather and leather products	4	0	5	0,1%
Manufacture of wood and wood products	39	0	109	0,9%
Pulp, paper and paper products	37	0	99	0,8%
Publishing companies	3	1	7	0,1%
Printing companies	24	10	78	0,5%
Manufacture of coke & refined petroleum products	2	0	2	0,0%
Nuclear fuel	2	0	2	0,0%
Chemicals, chemical products & fibres	83	0	214	1,9%
Pharmaceuticals	16	0	41	0,4%
Rubber and plastic products	196	0	491	4,4%
Non-metallic mineral products	34	0	131	0,8%
Concrete, cement, lime, plaster etc.	52	0	132	1,2%
Basic metal & fabricated metal products	395	0	1 219	8,9%
Machinery and equipment	270	1	789	6,1%
Electrical and optical equipment	307	24	881	6,9%
Shipbuilding	0	0	1	0,0%
Aerospace	1	0	10	0,0%
Other transport equipment	48	0	110	1,1%
Manufacturing not elsewhere classified	35	0	89	0,8%
Recycling	59	3	75	1,3%
Electricity supply	31	2	14	0,7%
Gas supply	3	0	9	0,1%
Water supply	32	2	72	0,7%
Construction	1 226	18	2 266	27,7%
Wholesale&retail trade,repairs of motor vehicles	315	27	1 198	7,1%
Hotels and restaurants	12	0	49	0,3%
Transport, storage and communication	150	13	385	3,4%
Financial intermediation, real estate, renting	42	1	94	1,0%
Information technology	110	155	370	2,5%
Engineering services	343	22	731	7,8%
Other Services	232	57	638	5,3%
Public administration	8	16	35	0,2%
Education	8	1	138	0,2%
Health and social work	8	7	145	0,2%
Other social services	128	3	179	2,9%
TOTAL	4 419	363	11 328	100,0%

Príloha č. 2 - Zoznam procesov podľa IWA2:2007

Příklady vzdělávacích procesů, měření/hodnocení, záznamů a nástroje

B. 1 Procesy (ISO/IWA 2:2007. Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání, 2004):

- 1) akreditační a certifikační programy
- 2) získávání materiálů a dalších zdrojů
- 3) administrativní služby
- 4) přijímání žadatelů
- 5) vyčleňování prostředků nezbytných mimoškolní výuku a výuku formou e-learningu
- 6) přidělování prostor pro učebny, laboratoře, dílny, knihovny a podobné prostory
- 7) přidělování učitelských úvazků
- 8) posuzování výsledků
- 9) sdělování správné praxe
- 10) komunikace o systému managementu kvality v celé vzdělávací organizaci
- 11) převádění informací ve znalosti
- 12) nápravné a preventivní akce
- 13) rozhodování o tom, u kterých měření/hodnocení bude jejich hodnota monitorována
- 14) metody vyučování
- 15) navrhování a vyvíjení validovaných výsledků vzdělávacího programu a vzdělávací strategie.
- 16) navrhování a vyvíjení vzdělávacího programu a vzdělávací strategie
- 17) vyvíjení katalogů kurzů
- 18) vyvíjení materiálů kurzů
- 19) vyvíjení, přezkoumání a obnova vzdělávacího programu
- 20) zajišťování dostupnosti lidských a materiálních zdrojů nezbytných pro plnění cílů
- 21) zajištění znalosti, implementace a udržování požadavků ISO 9001
- 22) stanovení informačních výstupů pro rozpoznání potřeb zdrojů
- 23) vytvoření politiky kvality, která poskytne všem členům organizace vize a mise
- 24) stanovení metod pro ověření dosaženého vzdělání
- 25) stanovení cílů kvality k uskutečňování výhledových cílů a záměrů upřednostňování politiky kvality na základě provozních akcí
- 26) hodnocení vzdělávacího programu
- 27) najímání administrativních a pedagogických pracovníků
- 28) identifikace preventivních činností
- 29) identifikace cílové populace žáků/studentů
- 30) soupis infrastruktury pro vytváření rozvrhů
- 31) inventarizace laboratorního vybavení
- 32) management procesu vyučování
- 33) udržování zařízení
- 34) přezkoumání managementu
- 35) přezkoumání systému managementu kvality vrcholovým vedením
- 36) marketingový a náborový proces

- 37) měření/hodnocení výsledků organizace, monitorování plnění stanovené politiky a cílů
- 38) režim dodání
- 39) monitorování a měření/hodnocení vzdělávacích procesů
- 40) provozování knihoven, dílen a laboratoří
- 41) plánování provozních zdrojů na krátké, střední a dlouhé období
- 42) poskytování knihovny, audiovizuálních zařízení, počítačů a dalších služeb
- 43) poskytování praktických návodů pro laboratoře a dílny
- 44) poskytování zabezpečovacích a bezpečnostních služeb a služeb civilní obrany laboratořích a knihovnách v učebnách,
- 45) poskytování podpůrných služeb procesu studia mimo jiné
- 46) poskytování způsobilosti k výuce
- 47) vydávání organizačních zpravodajů sloužících ke komunikaci s učiteli a zainteresovanými stranami
- 48) zajišťování akreditací studijních programů, stupňů kvalifikace a post-graduální studia
- 49) výběr a zápis studentů
- 50) specifikování změn ve výuce
- 51) stanovení jaké jsou rozdíly mezi představou a stavem rozumové úvahy
- 52) strategické plánování a uvažování o cílech a budoucích záměrech vzdělávací organizace
- 53) výuka podpůrného personálu
- 54) podpora studia a konzultace v oblasti odborného uplatnění
- 55) ověřování, zda byly dosaženy požadavky systému managementu kvality
- 56) ověřování toho, zda bylo poskytnuto dostatečné množství zdrojů pro dosažení cílů kvality
- 57) ověřování toho, zda byly realizovány všechny postupy pro dosažení cílů vzdělávání

Príloha č. 3 - Dotazník o řízení kvality ve školství

Dobrý den,

dostal se Vám do rukou dotazník, který je součástí výzkumu bakalářské práce: Management kvality a možnosti jeho uplatnění v podmínkách českého školství.

Dotazník je anonymní a získané údaje budou použity pouze pro účely výzkumného projektu.

Jeho vyplnění Vám zabere max. 10 minut.

Použitá škála odpovědí je: 1 - velmi důležité, 2 - důležité, 3 - méně důležité a 4 - nedůležité.

Předem Vám děkuji za spolupráci a Váš čas.

Ing. Radovan Lupták

Katedra inženýrské pedagogiky, MÚVS ČVUT v Praze

1. Jak vnímáte důležitost stanovení cílů a budoucího směřování Vaší školy?

1 2 3 4

velmi důležité nedůležité

2. Jak vnímáte důležitost zařazení procesu trvalého zlepšování Vaší školy mezi její hlavní cíle?

1 2 3 4

velmi důležité nedůležité

3. Jak vnímáte důležitost aktivit směřujících k zlepšování školy v případě jejich nařízení externí autoritou (zřizovatel, legislativa) při předpokladu nezvýšeného financování Vaší školy?

1 2 3 4

velmi důležité nedůležité

4. Jak vnímáte důležitost zavedení aktivit směřujících k zlepšování Vaší školy, jako součást běžných povinností vedoucích pracovníků školy?

1 2 3 4

velmi důležité nedůležité

5. Jak vnímáte důležitost zavedení aktivit směřujících k zlepšování Vaší školy, jako součást běžných povinností učitelů?

1 2 3 4

velmi důležité nedůležité

6. Jak by jste byl/a ochoten/na připravovat nové výkazy, pokud by byly potřebné pro zlepšení přijímaných rozhodnutí ve Vaší škole?

1 2 3 4

nejvíce ochoten/na nejméně ochoten/na

7. Jak by jste byl/a ochoten/na připravovat nové výkazy potřebné pro zjištění skutečného dopadu již provedených rozhodnutí nebo změn ve Vaší škole?

1 2 3 4

nejvíce ochoten/na nejméně ochoten/na

8. Jakou váhu přisuzujete vztahu mezi změnami a rozhodnutími ve Vaší škole s jejími skutečnými problémy?

1 2 3 4

nejvyšší váha nejnižší váha

9. Jak vnímáte důležitost použití Vámi vytvořených výkazů pro rozhodování Vaší školy?

1 2 3 4

velmi důležité nedůležité

10. Jak vnímáte důležitost možnosti rozhodovat nebo zavádět změny ve Vaší škole bez formálních podkladů?

1 2 3 4

velmi důležité nedůležité

11. Jak vnímáte důležitost zpětné vazby Vaší práce od žáků?

1 2 3 4

velmi důležité nedůležité

12. Jak vnímáte důležitost zpětné vazby Vaší práce od rodičů žáků?

1 2 3 4

velmi důležité nedůležité

13. Jak vnímáte důležitost zpětné vazby Vaší práce od jiných učitelů?

1 2 3 4

velmi důležité nedůležité

14. Kolik let pracujete ve školství?

15. Máte znalosti nebo účastnil/a jste se školení o autoevaluaci školy případně o systému řízení kvality?

ano

ne

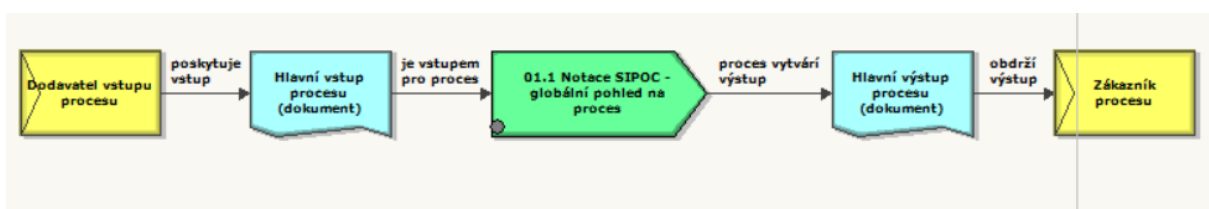
Príloha č. 4 - Procesné riadenie

Súbor noriem ISO 9000 je postavený na procesnom riadení organizácie (BPM, Business Process Management). Procesné riadenie je založené na dokumentácii procesov prebiehajúcich v organizácii a ich vizualizácii do procesnej mapy.

Procesy sa delia na procesy riadiace (napr. stanovenie cieľov), procesy kľúčové (napr. príprava maturity) a procesy podporné (napr. správa informačných systémov).

Smernica IWA 2:2007 uvádza inšpiratívny prehľad školských procesov (viď Príloha č. 2 - Zoznam procesov podľa IWA2:2007). Pre konkrétnu školu je však potrebné vytvoriť vlastnú mapu procesov.

Na zakreslenie procesov sa používajú rôzne notácie.



Obrázok č. 3 Diagram SIPOC (Klug Solutions, 2015)

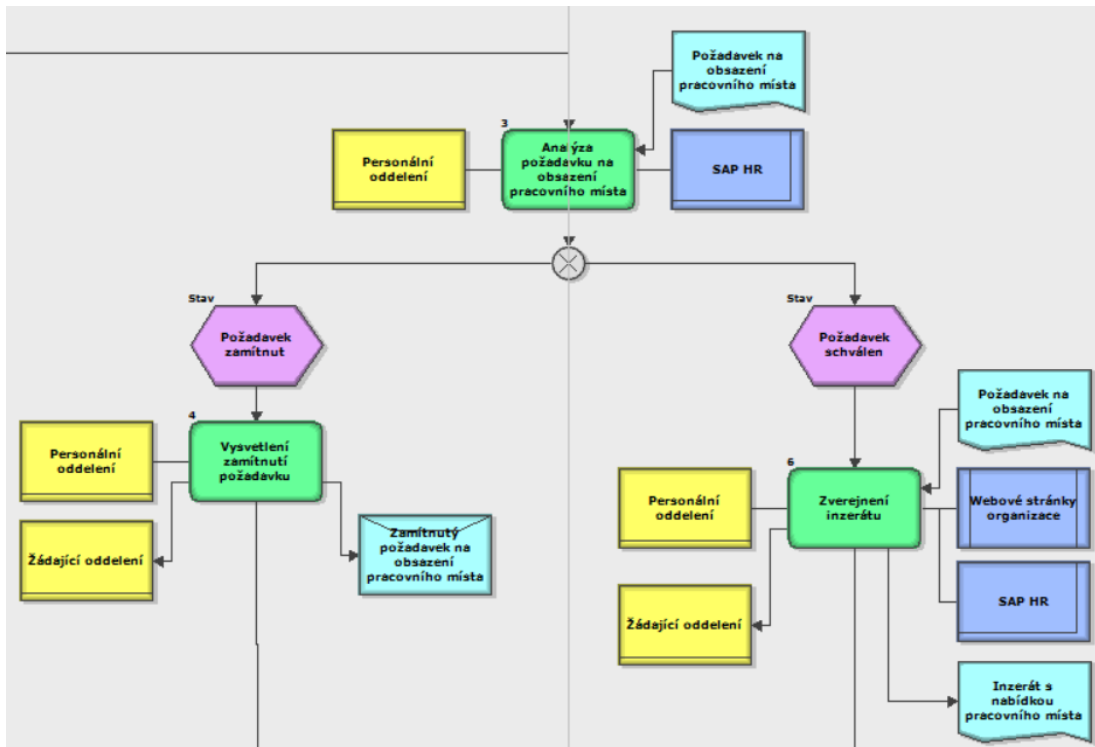
Na obrázku je znázornený diagram SIPOC:

- S (supplier), dodávateľ vstupu procesu
- I (input), hlavný vstup procesu, napríklad dokument
- P (process), vykonávaný proces
- O (output), hlavný výstup vytvorený v procese
- C (consumer), zákazník procesu, ktorý obdrží výstup.

Diagram SIPOC poskytuje globálny pohľad na procesy a subprocessy.

Pre zakreslenie je potrebné analyzovať všetky dôležité skutočnosti týkajúce sa procesu. V priebehu tvorby procesov sa tak často odhalia zbytočné kroky, zdvojovanie činností a zistí sa skutočná zodpovednosť za dané aktivity.

Detailnejším je diagram v notácii eEPC (viď Obrázok č. 4 Diagram eEPC). Ukážka znázorňuje schvaľovací proces, ktorý prebieha pred zverejnením inzerátu na novú pracovnú pozíciu v organizácii. Na diagrame sú zobrazené aktivity (zelené boxy), zodpovednosti (žlté boxy), rozhodovacie uzly (fialové boxy), použité softwarové nástroje (modré boxy) a vstupné, resp. výstupné dokumenty (tyrkysové boxy).



Obrázok č. 4 Diagram ePC (Klug Solutions, 2015)

Výhody procesného prístupu sú:

- presne určený postup aktivít
- jednoznačne daná zodpovednosť za aktivity
- zdefinované vstupy a výstupy
- vhodný podklad pre optimalizáciu procesov a riadenie zmien v organizácii
- prehľadná dokumentácia

Príprava procesnej mapy má však aj negatívne stránky:

- časová náročnosť tvorby a udržiavania procesov
- nutnosť úpravy pri každej zmene procesov
- potrebné zapojenie dotknutých zamestnancov

Pre modelovanie procesov na strednej škole je nutné zvážiť mieru detailu. Dôležité však je, aby procesné riadenie prijalo „za svoje“ vedenie školy a procesnú mapu reálne používalo.

Zoznam grafov

Graf č. 1 Celosvetový počet certifikovaných spoločností na zhodu s ISO 9001 (International Organization for Standardization, 2015).....	30
Graf č. 2 Počet platných certifikátov ISO 9001 v Českej republike v rokoch 1993 – 2013	30
Graf č. 3 Odpovede na otázku č. 1.....	41
Graf č. 4 Odpovede na otázku č. 2.....	41
Graf č. 5 Odpovede na otázku č. 3.....	42
Graf č. 6 Odpovede na otázku č. 4.....	43
Graf č. 7 Odpovede na otázku č. 5.....	44
Graf č. 8 Odpovede na otázku č. 6.....	44
Graf č. 9 Odpovede na otázku č. 7.....	45
Graf č. 10 Odpovede na otázku č. 8.....	46
Graf č. 11 Odpovede na otázku č. 9.....	47
Graf č. 12 Odpovede na otázku č. 10.....	47
Graf č. 13 Odpovede na otázku č. 11.....	48
Graf č. 14 Odpovede na otázku č. 12.....	48
Graf č. 15 Odpovede na otázku č. 13.....	49
Graf č. 16 Odpovede na otázku č. 14.....	49
Graf č. 17 Odpovede na otázku č. 15.....	50

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1 Kritériá modelu EFQM (Michek, 2006, s. 31).....	17
Obrázok č. 2 PDCA cyklus (Demingov cyklus).....	34
Obrázok č. 3 Diagram SIPOC (Klug Solutions, 2015).....	68
Obrázok č. 4 Diagram eEPC (Klug Solutions, 2015).....	69

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1 Prehľad rámca manažmentu kvality v školstve	9
Tabuľka č. 2 Príklad oblastí a kritériá autoevaluácie (Vaš'atková, 2006, s. 124).....	11
Tabuľka č. 3 Porovnanie tradičnej a TQM inštitúcie (Sallis, 2002, s. 64) (Nezvalova, 1999, s. 8).....	15
Tabuľka č. 4 Porovnanie ISO 9001 a sebahodnotiaceho modelu EFQM (Dommartin, 2003)	19
Tabuľka č. 5 Prehľad noriem súboru ISO 9000.....	20
Tabuľka č. 6 Prínosy a riziká zavedenia systému manažmentu kvality ISO 9001	28
Tabuľka č. 7 Prehľad počtu certifikovaných vzdelávacích organizácií v Českej republike	31
Tabuľka č. 8 Prehľad počtu vzdelávacích inštitúcií certifikovaných ISO 9001 relatívne k počtu obyvateľov štátov.....	32
Tabuľka č. 9 Porovnanie procesov autoevaluácie s požiadavkami normy ISO 9001.....	36