

Stati

Celkové řízení kvality ve škole

Danuše Nezvalová

Klíčová slova: kvalita, řízení kvality, celkové řízení kvality – TQM, filozofie TQM, vedení lidí, implicitní kvalita, úspěšná TQM instituce

Úvod

Kvalita nabývá na důležitosti zejména v posledním období. Vzdělávací instituce získaly větší svobodu, což znamená i větší odpovědnost. Vzdělávací instituce musí demonstrovat, že je schopna nabídnout kvalitní vzdělání svým zákazníkům. Žijeme v období silné konkurence. Kvalita může být faktorem, kterým se jednotlivé instituce odlišují.

Ještě nedávno považovala většina vedoucích pracovníků ve školství kvalitu za jeden z mnoha problémů pouze ve výrobní organizaci. Domnívali se, že ve vzdělávání a ve škole existují věci důležitější než je kvalita (např. opravy budov školy) a že kvalita je zajišťována inspekční činností. Mnohé z podobných představ přetrvávají u některých vedoucích pracovníků ve školství dodnes. Většinou již však dnes mají určité poznatky nebo dokonce zkušenosti s řízením kvality.

Definice kvality a její implikace pro celkové řízení kvality

Ve sféře vzdělávací politiky se velice často používá pojmu kvalita, avšak jeho obsah nebývá přesně vymezen. I v mnohých oficiálních pedagogických dokumentech se s pojmem kvalita zachází jako s ústředním, aniž by bylo definováno, co se jím rozumí. Ovšem ani v zahraniční pedagogické literatuře není o významu tohoto pojmu zcela jasno. Proto se pokusíme tento pojem vysvětlit. Je vhodné na tomto místě připomenout, že pojem kvality je důležitý ve vztahu k pedagogické evaluaci.

Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky

(např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena (Průcha, 1996, s. 27).

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

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

Nejlepší organizace, ať soukromé či státní, chápou kvalitu a znají své slabé stránky. Hledání zdrojů kvality je důležitým požadavkem. Existuje množství zdrojů pro kvalitu ve vzdělávání: profesionální učitelský sbor, vysoké morální hodnoty, vynikající výsledky žáků, specializace, podpora rodičů, využívání moderních technologií, silné a cílevědomé vedení, vyvážené kurikulum, dobré klima školy, velmi dobře udržované budovy a celá řada dalších faktorů. Organizace, která pečuje o kvalitu, naslouchá svým zákazníkům, odpovídá na jejich potřeby a požadavky. Mnozí řídicí pracovníci ve školství připouštějí, že význam kvality je podstatně vyšší než původně předpokládali, že řízení kvality je především záležitostí lidských zdrojů, nikoliv problémem technickým, a že posláním školy je hlavně naplnění potřeb žáka, nikoliv neustálé zvyšování nákladů na vzdělávání a investice do budov. Zbývá ještě mnoho věcí, které jsou obtížně pochopitelné: že kvalita je to, co si přeje zákazník, a že řízení kvality je filozofie, která znamená změnu v pojetí školy, jejího systému, struktury, řízení i kultury.

Kvalita může vzniknout jen v dobře řízené a organizované instituci. Kvalitu zásadně ovlivňuje kvalita zúčastněných lidí. Tento lidský faktor ještě výrazněji vyniká při uplatňování tzv. celkového (komplexního) řízení kvality (TQM), které vychází z filozofie pozitivní motivace a zapojení všech lidí a využití všech zdrojů. Přitom se předpokládá schopnost spolupráce – práce v týmech a umění vést lidi. TQM je filozofií trvalého zlepšování, které může

poskytovat vzdělávací instituce pomocí praktických nástrojů pro dosažení a uspokojení současných a budoucích potřeb, přání a očekávání zákazníků.

Lidé vytvářejí kvalitu. K tomu jsou zapotřebí dvě věci. Za prvé, sbor potřebuje vhodné pracovní prostředí. **Potřebují pracovat v systému, který jim umožní dělat svou práci dobře.** Za druhé, aby dělali svou práci dobře, *potřebují podporu a uznání jejich úspěchů a výsledků.* Potřebují vedení, které ocení jejich úspěchy a vede je k úspěchům větším. Každý člen sboru musí mít pocit své osobní důležitosti a musí mít jistotu, že jeho podíl na výsledcích je významný. Základním nástrojem aktivizace lidí je jejich motivace. Motivace pro dobrou práci vychází ze stylu vedení. Role vedení spočívá v podpoře a posilování učitelů a žáků, ne jen v pouhém řízení. Je nutné motivovat nejen učitele, ale i žáky. Je důležité jasně sdělit žákům, co je nabízeno a co je očekáváno. Učitel vystupuje v roli jak příjemce, tak i poskytovatele služby.

Učitel jako příjemce služby	Učitel jako poskytovatel služby
Práce žáků	Vyučování žáků, výsledky výuky
Pracovní prostředí	Odpovídající pracovní prostředí pro žáky
Informace o předchozím výkonu žáka	Hodnocení žáků
Příprava na očekávané role	Zprávy a zpětná vazba pro žáky
Hodnocení inspektora či jiných hodnotitelů	Poradenství a vedení jednotlivých žáků

Celkové řízení kvality (TQM) ve škole

TQM je stále více používán k popisu různých iniciativ v organizaci. Je systematickým řízením organizace, jejímž základem je vztah k zákazníkovi. Je tak zajišťován neustálý růst kvality. Klíčovým slovem v TQM je management. Kvalitní výkon se neobjeví v organizaci náhodně, ale proto, že je řízena prostřednictvím TQM. V oblasti managementu TQM je metodou, způsobem, kterým organizace pracuje. Zahrnuje všechny aspekty vzdělávací organizace:

- detaily vnitřních vztahů mezi zákazníky a poskytovateli služeb,
- výuku,
- problémy a jejich analýzy, stížnosti,
- vzájemné naslouchání,
- návrhy učitelů na zlepšení kvality ve prospěch studentů.

Tento pohled je poněkud odlišný od tradiční praxe mnoha škol, kde řízení je hierarchické a kde hlas učitelů a studentů není brán mnohdy v úvahu.

Základem celkového (komplexního) řízení kvality (TQM) je vedení lidí. Tento způsob vedení lidí vyžaduje, aby každý, kdo pracuje v organizaci, pracoval soustavně kvalitně, s vysokým nasazením. Vedení lidí v TQM je komplementární, je v kontextu s vizí, zdůrazňuje zlepšení, výkon a strategii.

Perspektivou TQM je systematické zlepšování podmínek pro činnost všech lidí pracujících v organizaci, vytvoření takových podmínek, aby byli schopni dosáhnout stanovených cílů a splnit očekávání jejich zákazníků (studentů). Klade důraz na koordinaci lidí a zdrojů, je výzvou pro všechny pracovníky v organizaci. Všechny aspekty organizace směřují k dosažení co nejvýše možných standardů výkonů, jak vyžadují externí i interní zákazníci. TQM vyžaduje systematické řízení vztahů zákazník-poskytovatel služby. Tyto vztahy uvnitř i mimo školu jsou základem všech aktivit. Je důležité věnovat pozornost procesu, protože proces produkuje výsledky. Procesem se rozumí způsob, jakým lidé v organizaci pracují, aby dosáhli očekávaných výsledků.

Stanovených cílů lze dosáhnout různými způsoby, procesy se mohou odlišovat (Murgatroyd, 1988), mohou být odlišné pro jednotlivé pracovní skupiny. Dokonce musíme vytvářet způsoby (procesy) specificky pro jednotlivce. Jestliže jsou procesy definovány, upravovány a užívány v praxi, pak se výsledky dostaví. Jestliže se příliš soustředíme na výsledky a opomíjíme proces, pak dosažení výsledků může být problematické. Je zde důležité jasně vymežit cíle, připomínat je často lidem, zaměřit se na proces pro dosažení cíle velmi důkladně. Výsledky vyplývají z kvality řízení procesu a mnoha interních vztahů zákazník-poskytovatel služby uvnitř školy. Je nezbytné se systematicky zaměřit na kvalitu procesu, zahrnujícího často strukturální změny, které vedou k signifikantnímu zlepšení.

Z analýzy vysoce úspěšných škol a těch, které mohou být popsány jako permanentně neúspěšné (Myer a Zucker, 1989), vyplývá pět základních charakteristik úspěšné TQM školy, která jsou předpokladem pro splnění dosažitelných cílů a neustálého růstu kvality poskytovaného vzdělání:

1. struktura uvnitř organizace (každý směřuje ke stejnému strategickému cíli), vztah k organizaci, sdílená vize;
2. velké porozumění pro zákaznický a procesně orientované řízení kvality;
3. organizace je tvořena týmy, je investováno do rozvoje týmů, změny jsou realizovány týmově, management reflektuje týmovou práci jako základ aktivit v organizaci;
4. cíle jsou dosažitelné a zároveň jsou výzvou k signifikantnímu růstu v kvalitě dosahovaných výsledků;
5. každodenní systematické řízení organizace se uskutečňuje prostřednictvím efektivních nástrojů, umožňujících zjišťování kvality a zpětnou vazbu.

Jestliže jsou tyto prvky silné, umožňují zaměření na práci organizace a pochopení všech pracovníků, TQM je významně úspěšné. Bez těchto prvků bude TQM pravděpodobně neúspěšné. Každá z těchto charakteristik – sdílené cíle, znalost zákazníka, týmová práce, dosažitelné cíle, zpětná vazba,

měřitelné výsledky – může být považována za primární úkol managementu v TQM organizaci.

Na druhé straně uvedme pět předpokladů pro TQM v neustále neúspěšné organizaci:

1. neexistuje sdílená vize – každý pracuje samostatně, lidé dělají, co chtějí, způsoby práce jsou často kontraproduktivní, jsou pochybnosti o tom, kam organizace směřuje;
2. kvalita je pouze rétorikou pro organizaci, realitou je primární plnění cílů, které neuvažují potřeby a očekávání zákazníků;
3. organizace je velmi rigidní ve své hierarchii, vedení je autoritativní, cíle jsou vytvářeny vedením bez ohledu na možnosti plnění, jsou často nedosažitelné; nejsou známy způsoby, jak dosáhnout cílů; neexistuje týmová práce, je vysoká soutěživost mezi pracovníky uvnitř organizace, nedostatek podpory, odpovědnosti a uznání práce ostatních;
4. cíle jsou krátkodobé, založené na malém zlepšení výkonu v předchozím období; preferují se výsledky před procesem (způsobem jejich dosažení);
5. zaměstnanci nemají dostatečnou zpětnou vazbu o efektivitě své vlastní práce a nejsou informováni, jak jejich práce odpovídá celkové strategii organizace. Systém je založen na soutěživosti mezi jednotlivci; nejsou stanoveny indikátory růstu kvality, nejsou zjišťována adekvátním způsobem data prokazující růst kvality; organizace pracuje na úrovni, dosahované v předchozím období, pracovníci jsou spokojeni s daným stavem.

Jestliže tato charakteristika odpovídá vaší škole, pak by mělo dojít ke změně. Následující otázkou pak může být: „Jak mohu zlepšit kvalitu školy?“ Většina škol se nachází někde mezi těmito dvěma modely. Popis úspěšné TQM organizace odpovídá implicitní kvalitě (soft quality). V literatuře jsou uváděna „3C“ celkového řízení kvality (Murgatroyd a Morgan, 1994).

Prvním „C“ (culture) je kultura – implicitní soubor pravidel a hodnot, které charakterizují organizaci (Ott, 1989; Mills a Murgatroyd, 1991). Úspěšná TQM organizace je taková, která vytváří kulturu, v níž:

- inovace je vysoce hodnocena;
- vedení je funkční v aktivitách;
- rozhodující je týmová práce;
- hodnoty jsou sdíleny prostřednictvím činnosti v týmech;
- rozvoj a vzdělávání učitelského sboru jsou důležité;
- rozvoj a úspěch vytvářejí klima pro vnitřní motivaci.

Tato kultura minimalizuje roli kontroly řídicích pracovníků a maximalizuje postavení zaměstnance nejbližšího k zákazníkovi. To posiluje schopnost řešit problémy a budoucnost organizace.

Druhým „C“ (commitment) je pracovní nasazení, angažovanost, oddanost. Úspěšná TQM organizace podporuje rozvoj učitelského sboru. Podporuje hrdost pracovníků i žáků na příslušnost ke škole. Všichni společně usilují o dosažení cílů, se kterými se ztotožňují. Znamená to také ochotu riskovat, aby bylo dosaženo těchto cílů. Stejně tak podporuje systematickou činnost všech pracovníků i žáků. Takováto organizace informuje o příležitostech pro inovace a rozvoj. Angažovanost se stává normativem, nikoliv něčím vyjímečným či charakteristickým jen pro některé pracovníky. Učitelé mají velmi dobrý vztah k předmětům, které vyučují, angažují se v práci pro školu, svůj tým. Sdílejí cíle školy i ty, které mohou být problematické.

Posledním „C“ (communication) je komunikace. Úspěšná TQM organizace je taková, v níž existuje efektivní komunikace mezi jednotlivými týmy i jednotlivci, mezi vedením školy a všemi účastníky vzdělávacího procesu uvnitř i v okolí školy. Škola může být místem, kde existuje funkční komunikace, místem, kde se žáci učí, jak komunikovat, jak spolupracovat.

Rozdíly mezi TQM institucí a běžnou institucí

Instituce s tradičními způsoby práce mají rostoucí potíže v současném turbulentním prostředí (Sallis 1993), těžko se přizpůsobují změnám. Tradiční instituce jsou charakterizovány bariérami mezi jejími součástmi (odděleními), chybějící vizí, hierarchickou strukturou, nezaměřují se na potřeby žáků či studentů. TQM nabízí institucím podstatnou změnu od tradičních institucí, jak ukazuje přehled v tab. 1:

Jaká je role vedoucího v instituci přijímající TQM? Žádný výčet vlastností nemůže být úplný, ale hlavní funkce vedoucího mohou být následující:

- mít vizi o kvalitě pro svou instituci,
- mít jasnou představu o procesu zlepšování kvality,
- komunikovat o kvalitě,
- zajistit, že zákaznickovy potřeby jsou v centru zájmu instituce,
- podporovat rozvoj sboru,
- neobviňovat bez důkazu ostatní, když se vyskytnou problémy (většina problémů je výsledkem politiky instituce a ne neschopnosti sboru),
- zavádět inovace uvnitř instituce,
- zajistit, že organizační struktury jasně definují odpovědnosti a poskytují maximum delegování odpovědnosti,
- odstraňovat bariéry mezi odděleními,
- budovat efektivní týmy,
- rozvíjet odpovídající mechanismy pro monitorování a hodnocení úspěchu,
- zahrnout všechny učitele do řešení problémů při použití základních metod a principů hodnocení kvality,

Tab. 1: *Přehled rozdílů mezi TQM a běžnou institucí*

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

- zavést systematickou komunikaci ve škole,
- rozvíjet dovednosti pro řešení konfliktů, řešení problémů a vyjednávání,
- poskytovat vzdělání v pojmech a předmětech kvality, jako je budování týmu, řízení změn, komunikace, vůdcovství,
- poskytovat autonomii a dovolit riskovat,
- naslouchat učitelům a ostatním zákazníkům,
- zajistit rovnováhu mezi potřebami externích (studenti, rodiče, ostatní plátcí daní) a interních (učitelé, členové rady školy a ostatní spolupracovníci) zákazníků.

Závěr

Vzdělávací instituce by měly být schopny účinně odpovídat na měnící se potřeby svých zákazníků. Kvalitativní orientace je zapotřebí nejen k tomu, aby se zajistil kurikulem vymezený obsah vzdělání, ale také pro přiměřenost vnitřní organizace a řízení, pro výukové kvality pracovníků, pro účinnost vzdělávacích metod a pro dosažitelnost zařízení a služeb pro žáky a studenty. Celkové řízení kvality je proces myšlení: je to systém myšlení, založený na holistickém modelu sdílené a společně rozvíjené vize, poslání a cílech, které jsou orientovány do budoucnosti. TQM zdůrazňuje týmovou práci, snahu plnit potřeby a očekávání klientů školy, vnitřní flexibilitu a korekce s důra-

zem na zlepšování kvality školy (Weller, 1996). Dle Bonstingla (1992) školy, které přijmou TQM, se budou transformovat do nových představ a struktur, poskytujících kvalitní vzdělávací služby, odpovídající potřebám a očekávání žáků. Školy, které adaptovaly TQM, transformovaly metody výuky (English 1994). Davis (1994) zdůrazňuje, že v TQM školách změnili učitelé své myšlení a práci, což je fundamentální změna, která je nezbytná, je to první krok ke změně kultury školy. Monk (1993), Murgatroyd a Morgan (1993), Schmoker a Wilson (1993), Weller a Hartley (1994) a Weller (1998) dokumentují pozitivní výsledky TQM v procesu změny školy. Tyto změny zahrnují zlepšení prospěchu žáků, zvýšení odpovědnosti studentů a zkvalitnění práce učitelů. Tyto školy mají vizi, podporují práci učitelů v týmech, které se podílejí na neustálém růstu kvality školy. Jejich konstantním záměrem je neustálý růst; jsou hrdi na svou práci a snaží se dosáhnout co nejvyšší kvality výkonu nejen u svých studentů, ale i u sebe. Kvality ve škole nebude plně dosaženo, dokud nebudou zapojeni všichni zákazníci školou poskytovaného vzdělávání (žáci, učitelé, rodiče, společnost...).

Literatura

- BONSTINGL, J. J. The quality Revolution in Education. *Educational Leadership*, Vol. 50, č. 3, 1992, s. 4–9.
- DAVIS, B. TQM: A theory whose time has come. *Management in Education*. Vol. 8, č. 1, 1994, s. 12–13.
- ENGLISH, F. W. *Total Quality Education: Transforming Schools into Learning Places*. Thousand Oaks, CA: Cowin Press, 1994.
- MILLS, A. R., MURGATROYD, S. *Organizational Rules – A Framework for Understanding Organizational Action*. Milton Keynes: Open University Press, 1991.
- MONK, B. J. *Toward Quality in Education: The Leader's Odyssey*. Washington, D. C.: US Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, 1993.

NEZVALOVÁ, D. Celkové řízení kvality ve škole. *Pedagogická orientace* 2001, č. 4, s. 10–17. ISSN 1211-4669.

Adresa autorky: Doc. RNDr. Danuše Nezvalová, CSc., Katedra pedagogiky s celoškolskou působností, Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Tř. 17. listopadu 6, 771 40 Olomouc, nezval@risc.upol.cz