



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Přístupy k managementu kvality.

**Alois
Fiala**

Studie shrnuje poznatky z oblasti managementu kvality na vysokých školách v Evropě a USA. Aplikuje požadavky mezinárodní normy ISO 9001 na systém managementu kvality na institucích terciárního vzdělávání a v souvislosti s tím srovnává terminologii z oboru řízení kvality s ekvivalenty obvyklými v akademickém prostředí (ITV – VŠ). Uvádí závěry k použitelnosti standardu ISO 9001 pro oblast vzdělávání.

**Srovnávací
analýza
použitelnosti
pro oblast
vzdělávání.**

Úvod

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách (v aktuálním znění) stanoví v §2, odst. 7 pro vysoké školy následující možnosti právní subjektivity:

- veřejná;
- soukromá;
- státní.

Veřejná vysoká škola je samosprávnou organizací, přičemž její vnitřní předpisy podléhají registraci ministerstvem (§36, odst. 1). Možnost zřizovat vedle veřejných vysokých škol také soukromé vysoké školy vytváří konkurenční prostředí. Vysoké školy se ocitají v situaci analogické s organizacemi poskytujícími služby. Přes všechnu výjimečnost náplně činnosti vysoké školy bude nutné přijmout fakt konkurence a s tím také některé prvky chování organizace, která úspěšně existuje v tržním prostředí.

Vysoká škola (ITV) obhájí svou existenci, když bude nabízet takové studijní programy, které budou přitažlivé pro studenty a bude realizovat výchovně vzdělávací procesy tak, že bude vyhledávaná také z tohoto důvodu. Ministerstvo registruje vnitřní předpisy veřejné vysoké školy. Ministerstvo rovněž uděluje na základě stanoviska Akreditační komise akreditaci pro studijní programy (§78 až §81). Ministerstvo uděluje akreditaci také pro konání habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem (§82). Tyto postupy posuzování způsobilosti veřejné vysoké školy jsou analogické s posuzováním shody systémů managementu kvality – certifikací – jemuž se podrobují výrobní podniky i organizace poskytující služby, aby získaly ubezpečení o vlastní schopnosti a doklad, kterým svou způsobilost mohou prokazovat vůči jiným subjektům – zákazníkům i konkurentům.

Certifikace shody je činnost třetí strany, prokazující dosažení přiměřené důvěry, že náležitě identifikovaný výrobek, postup nebo služba je ve shodě s předepsanou normou nebo jiným normativním dokumentem. V případě škol se jedná o certifikaci systému managementu kvality – tzn. postupů, které jsou uspořádány tak, aby služba, kterou škola poskytuje měla očekávanou kvalitu.

Podle normy ISO 9000 kvalitou se rozumí stupeň splnění požadavků, jimiž jsou potřeby nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné, souborem inherentních charakteristik produktu. Kvalita je tedy celkový souhrn znaků entity (hmotného výrobku, služby, nehmotného produktu jako jsou vědomosti, software atd.), které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Lze ji chápat také jako shodu s požadavky zákazníků.

Systém managementu kvality budují komerční organizace proto, aby jim přinášel užitek v podobě spolehlivějšího dosahování hlavního smyslu existence podniku – uspokojování zákazníka. Podnikové procesy se plánují a nastavují tak, aby výstupy = produkty odpovídaly potřebě zákazníka. Druhým účelem systému managementu kvality podniku je minimalizace nákladů na dosažení tohoto cíle. Certifikace je nestranným a nezávislým ověřením způsobilosti procesů jednotlivě a ve vzájemném propojení. Certifikát jako doklad usnadňuje výběr vhodných dodavatelů – přijatelný dodavatel by měl uskutečňovat řízení kvality na stejných principech jako odběratel. Certifikát udělený certifikačním orgánem, který má důvěru odběratele, vytváří prvotní předpoklad k získání důvěry v dodavatele. Přínosy certifikace pro podnik můžeme zjednodušeně shrnout do následujících bodů:

- ❖ vytvoření funkčního systému managementu kvality;
- ❖ získání sebedůvěry – nezávisle ověřená způsobilost;
- ❖ získání důvěry zákazníků – nezávisle potvrzená způsobilost;
- ❖ konkurenční výhoda při výběrových řízeních a tendrech.

Rešerše

Technická universita Vídeň, Institut für Fertigungstechnik, oddělení Austauschbau und Messtechnik dosáhla v roce 1995 certifikace podle ISO 9001. Důvody pro vytvoření systému managementu kvality uvádí Osanna [1] následovně:

- požadavky hospodářství na kvalitu inženýrů;
- zájem university nabízet vysoce kvalitní vzdělávání;
- tendence ke zkracování délky studia.

Vážným problémem je hodnocení kvality duševních činností. Často jsou k dispozici pouze nepřímé indikátory. Má-li se hodnotit kvality vzdělávání, musí být akceptováno protichůdné působení hlavních aktérů – učitelů a posluchačů. Jako kritéria pro toto hodnocení lze jmenovat např.:

- tvorba obsahu učební látky;
- rozsah učební látky;
- aktualita učební látky.

Uvedená kritéria musí být ovlivňována a regulována pomocí více mechanismů, podobně jako dosahované znalosti studentů. Jako nástroj pro oceňování kvality vědomostí studentů, rovněž i oceňování výsledků vzdělávání bylo zvoleno vhodné přezkušování. Vycházelo se ze zkušenosti, kdy navzdory kvalitní přípravě i realizaci učební lekce, vinou různých vlivů student není dobře připraven ke zkoušce a neuspěje. Proto byl na oddělení Austauschbau und Messtechnik vypracován systém hodnocení pomocí matice uspořádání. Studenti mají možnost ohodnotit uspořádání prostřednictvím studentského dotazníku, v němž jsou okruhy otázek k tématům:

- jednání s posluchači;
- výběr předmětů;
- způsob přednášení;
- rozdělení látky;
- výběr zkušebních otázek.

Odpovědi v dotazníku jsou hodnoceny podle podobné stupnice, jaká se používá pro ohodnocení výsledku zkoušky. V matici potom lze vzájemně porovnat dosažený výsledek u zkoušky s předpoklady pro úspěch u zkoušky.

Sandwell College Birmingham byla rovněž certifikována podle ISO 9001 a jako přínosy uvádí především [2]:

- posílení image a upevnění postavení na trhu institucí poskytujících vzdělání;

- vnitřní konsolidace – racionalizace organizační struktury a procesů;
- zvýšení spolehlivosti při poskytování vzdělání;
- snadnější získávání státních zakázek na vybrané vzdělávací projekty.

Při koncipování systému řízení jakosti se vycházelo z normy ISO 9001, přičemž jednotlivé články byly interpretovány způsobem odpovídajícím prostředí školy. Důležitým východiskem bylo definování zákazníků školy a „výrobků“ školy. V řadě situací je nezbytné vnímat studenty jako zákazníky školy. Tím se zprůhlední mnohé dosud nezřetelné vztahy a umožní se tak racionální nastavení a řízení procesů.

Podle Robertse [3] je řízení jakosti nutné především v akademických procesech (hlavní působiště). Nesmí se však podceňovat ani řízení jakosti v administrativních procesech, poněvadž ty mají podporovat procesy akademické.

Tribus [4] zdůrazňuje první fakt, který musíme přijmout – **student není produkt**; produktem je **vzdělání studentů**. Aplikace principů TQM (Total Quality Management) ve vzdělávání je třeba zaměřit na dva důležité procesy – vyučování (Teaching – „ukazuji ti, jak já řeším problém“) a učení se (Learning – „předved', jak řešíš svůj problém“). Řízení kvality se má zaměřit na zlepšování obou procesů, vyučování i učení. Pro určování znaků jakosti je doporučena metoda QFD (Quality Function Deployment – rozvoj funkcí kvality).

Bonvillian a Nowlin [5] z Rochester Institute of Technology uvádí, že na této škole byly principy a aplikace TQM zavedeny od roku 1990. V průběhu akademického roku 1990 – 1991 byli členové akademické obce a personál seznámeni s nástroji a technikami TQM prostřednictvím série workshopů, seminářů a trainingových shromáždění, které byly sponzorovány průmyslovými podniky (např. XEROX, IBM, Kodak, Motorola). Koncem roku 1991 bylo rozhodnuto pokračovat v transformaci zaváděním TQM do procesů vyučování a učení. V roce 1992 byla opuštěna tradiční organizační struktura kateder a byla vytvořena plochá organizace s decentralizovanými kompetencemi. Výsledky aplikací TQM jsou takové, že zatímco v roce 1990 jen několik škol v USA koketovalo s myšlenkou zavádění TQM, dnes poptávka po růstu kvality narůstá přímo horečně. Nonprofitní sektor, včetně vysokých škol nemůže ignorovat důsledky trhu. Od roku 1990 roste počet škol aplikujících TQM.

V USA provádí hodnocení kvality programové akreditační orgány [6]. Členy těchto nevládních organizací jsou instituce i jednotlivci. Normy a kritéria kvality studijních programů se projednávají na výročních zasedáních organizace. Členové jsou informováni o postupech a normách pro ověřování kvality studijních programů prostřednictvím publikací (zpravodaje a/nebo bulletinu) a výročních zasedání. Programové akreditační asociace si udržují malý administrativní aparát a od svých členů očekávají, že se zapojí do činnosti hodnotitelských týmů. Hodnotitelský tým dostane rozborovou zprávu, zpracovanou pracovníky příslušného programu, prostuduje ji, navštíví místo, kde se program uskutečňuje, provede pohovory se studenty, pedagogy i pracovníky administrativy a na základě takto získaných informací provede s použitím stanovených postupů a norem celkové zhodnocení. V USA odpovídají jednotlivé státy za dozor nad vysokým školstvím. Jejich rozpočtové prostředky jsou určeny na granty, poskytované soukromým institucím na školné i na běžné provozní prostředky, poskytované veřejným institucím. Státy si přejí vědět, jak efektivně slouží jejich „investice“ do vysokého školství k dosažení cílů. Vlády musí volit mezi dotacemi na vězení, sociální podpory, dopravu a vysokoškolské vzdělávání. Chtějí důkaz o tom, že se rozhodují správně, když pokračují v podpoře kolejí a universit i studentů, kteří na nich studují. Při určování

kvality, efektivnosti a produktivity vysokoškolského vzdělávání zjišťujeme, že regionální akreditace, programová akreditace i celostátní hodnocení mají své vlastní role. Je třeba zhodnotit vzdělávací kvality institucí i studijních programů i úroveň a typ vědomostí získaných studenty. Vysokoškolské instituce nesmírně zatěžují vzrůstající požadavky na skládání účtů. Zátěž narůstá i tím, že se na institucionální a programovou akreditaci pohlíží jako na oddělené procesy, vyžadující samostatný sběr údajů i interpretaci. Jak požadavky celostátního hodnocení, tak standardy institucionální akreditace mohou vyžadovat hodnocení programu, disciplíny či studijního oboru. Tyto požadavky se shodují s požadavky orgánů programové akreditace. A požadavky celostátního i institucionálního hodnocení mohou vytvářet subsystém těch, které vyžaduje program sebehodnocení a hodnocení kvality. Celostátní a/nebo institucionální subsystém se vztahuje k těm znalostem, dovednostem a schopnostem, které se vyskytují ve všech programech, zatímco posouzení programu může zahrnovat i cíle a záměry, které jsou pro něj specifické. Na celostátní, institucionální a programové hodnocení není třeba pohlížet jako na oddělené a obtížné činnosti, ale spíše jako na rozdílné průhledy do společné informační základny.

Ve francouzském vysokoškolském systému došlo v posledním desetiletí k závažným změnám [7]. Hlavní změnou ve vysokoškolské politice bylo zavedení smluvních dohod, uzavíraných a podepisovaných ministerstvem školství s každou universitou. V oblasti vysokého školství byly první smlouvy podepsány v roce 1991. Byly založeny na Universitním plánu, v němž se každá instituce pokusila formulovat svou strategii z hlediska studijních programů a s nimi souvisejících požadavků na vybavení, nové pracovníky či přeškolení stávajících pracovníků. Na základě toho probíhá prověřování programu na všech univerzitách každý čtvrtý rok. Rok před podepsáním nové smlouvy provedou jednotlivé katedry kontrolu všech stávajících studijních programů a vypracují plány nových. Existují dva formální postupy hodnocení a zajišťování kvality; kromě toho existují ještě další neřízené aktivity. Nejkomplexnější formální systém tvoří různé kontroly (audity) prováděné Národní komisí pro hodnocení (CNE). K dalším systematickým procedurám hodnocení kvality patří periodické posuzování studijních programů, kterému university podléhají na základě podpisu čtyřleté dohody s ministerstvem školství a dále hodnocení výzkumu. Audit university prováděný CNE je zaměřen na následující aktivity:

- hodnocení struktur a postupů instituce;
- hodnocení činnosti a zdrojů (zaměstnanci, finanční prostředky, pracovní perspektivy studentů atd.);
- hodnocení výzkumu skupinou pro výzkum;
- hodnocení výukových programů skupinou pro výuku.

Jako značný problém je vnímána omezená možnost mezinárodního srovnávání kvality vysokoškolského vzdělávání – informace jsou roztříštěné, dílčí a obtížně využitelné. Kromě zpráv CNE není k dispozici nic, z čeho by si studenti, rodiče, zaměstnavatelé a politici mohli udělat jasný obraz o situaci. Rozhodnutí, ať už individuální nebo kolektivní, se stále dělají na základě nepředložených předpokladů či zastaralých názorů.

Rozlišují se dvě evropské vysokoškolské tradice managementu kvality [8]:

- kontinentální (vzešlé z německé – Humboldtovské a francouzské – Napoleonské);

- britská.

Nejdůležitější vstupy do vysokoškolského vzdělávání z hlediska managementu kvality jsou podle kontinentální tradice:

- instituce: každoroční schvalování podrobně rozepsaného rozpočtu;
- akademičtí pracovníci: statut státního úředníka s příslušnou kontrolou kvality (požadovaný diplom nebo konkurzy) a jmenování profesorů státem; odměňování pracovníků je regulováno vládou a je stejné pro všechny vysokoškolské instituce určité kategorie;
- studenti: soutěž o studentská místa, tj. přijímací zkoušky.

Proces vzdělávání je pod kontrolou ex ante prostřednictvím:

- schvalování osnov nových studijních programů nebo nových vysokoškolských zařízení (fakult nebo celých institucí);
- někdy podrobně předepsané osnovy a zkoušky.

Navíc se ex post uplatňuje kontrola vládou schválených předpisů, vztahujících se na vzdělávací proces, v některých případech formou státní inspekce.

Výstupy z vysokoškolského vzdělávání (absolventi) se v tomto ideálním typu kontinentálních tradic vysokoškolského vzdělávání kontrolují kombinací ex ante a ex post procedur:

- ex ante vypracování kritérií ke zkouškám;
- ex post uložení dalších zkoušek k získání diplomu.

Tento přístup zajistil, že úroveň a kvalita vysokoškolského vzdělávání je v Evropě homogennější než např. v USA, i když organizační formy vysokoškolských systémů jsou různorodější.

V britské tradici se státní kontrola vyvinula mnohem méně, než v kontinentálním modelu. Charty (statuty) dávaly institucím postsekundárního vzdělávání relativně větší moc a autonomii. Britské university si tudíž mohly vytvořit své vlastní formy kontroly kvality.

V posledních letech jsou hledány „nové metody“ kontroly kvality. Společným aspektem je záměr jednak zajistit způsob státní kontroly (nebo sociální odpovědnosti), jednak v zajišťování zlepšení kvality vysokoškolského vzdělávání. Význam obou cílů – zlepšení a odpovědnosti – se v praxi různých zemí liší, ale v každém případě je výslovné zaměření a zlepšení kvality vzdělávání i na nejvyšší úrovni významným novým prvkem.

V Nizozemsku došlo k restrukturalizaci vztahů mezi ministerstvem školství a vědy a vysokými školami [8]. Výměnou za vyšší míru finanční a manažerské autonomie dokazovaly vysokoškolské instituce společnosti (potažmo vládě), že poskytly kvalitní vzdělání. Asociace spolupracujících nizozemských universit (VSNU) vypracovala systém hodnocení kvality, který má následující strukturu:

- Interní hodnocení vysokoškolskou institucí
 - vzdělávací proces
 - sebehodnocení
 - sebehodnotící studie

➤ Externí hodnocení hostující komisí

- návštěvy
 - hodnocení kvality
 - zpráva hostující komise
-
- ```
graph LR; A[zpráva hostující komise] --> B[veřejnost]; A --> C[zlepšení kvality]
```

Doporučení zprávy hostující komise by spolu s opatřeními přijatými na základě sebehodnocení před návštěvou komise, měla vést ke zlepšení studijních programů. Bilance dosavadního uplatňování tohoto přístupu naznačuje pozitivní výsledky.

Na univerzitách ve Velké Británii se v současné době uplatňují dva rozdílné systémy [9] externího zajišťování kvality prováděné dvěma různými orgány a používající pro každou universitu dva různé mechanismy:

- kontrola kvality (quality audit);
- hodnocení kvality (quality assessment).

Pro kontrolu kvality byla ustavena Rada pro zajišťování kvality ve vysokém školství (HEQC). Pro všechny vysokoškolské instituce financované ze státního rozpočtu je členství v HEQC povinné. První cyklus inspekci v rámci akademické kontroly je stanoven na pět let a následující na šest let.

Proces kontroly kvality pomocí auditu se skládá ze tří částí:

1. Instituce poskytuje podkladovou dokumentaci, která popisuje a ilustruje struktury a procesy, používané k zajišťování kvality a standardů vzdělávacího procesu. Tato dokumentace by měla demonstrovat mechanismy pro zajišťování kvality:
  - při navrhování, schvalování a posuzování studijních programů;
  - vazeb s jinými institucemi;
  - výchovy a vzdělávání a monitorování pokroků studentů;
  - hodnocení studentů;
  - personálního zabezpečení, včetně odborného vývoje pracovníků;
  - ověřování a zpětných vazeb;
  - reakcí na zpětnou vazbu a konkrétních opatření;
  - přípravy propagačních materiálů.

Auditoři obvykle požadují další dokumentaci a předkládají rámcový program své návštěvy. Požadované dodatečné materiály se vztahují ke specifickým předmětům/kursům a sledují „kontrolní linku“, která má demonstrovat efektivnost postupů zajišťování kvality.

2. Návštěva malé skupiny zkušených auditorů.

Během tří denní návštěvy tři auditoři, vysokoškolští odborníci z jiných universit, uskuteční 30ti-45ti minutová setkání s přibližně 200 zaměstnanci a se studenty ve specifických skupinách po pěti až osmi. Prověřují, zda procedury pro zajištění kvality existují, ale také jejich pochopení, přijímání a efektivnost.

### 3. Následná zpráva:

- popis procesů zajišťování kvality v instituci a názory auditorů na jejich efektivnost;
- komentáře ke správným postupům;
- návrhy na zlepšení, předkládané instituci k úvaze.

Zprávy jsou publikovány a poskytovány široké veřejnosti. Od institucí je požadována odezva na tuto zprávu.

Teš [10] vidí výhody certifikace systému jakosti jakékoliv organizace (získání statutu certifikovaného dodavatele) ve dvou rovinách:

- externí;
- interní.

Externí rovina má tři aspekty:

- komerční – např. zadávání odborných úkolů školám ze strany soukromých subjektů (investorů);
- veřejnoprávní – certifikát jako aprobační dokument, zejména pro vstup do veřejných obchodních soutěží a jiných výběrových řízení;
- liberační (vyvíňovací) – např. v odpovědnosti za škody způsobené vadami výrobků/služeb.

V oblasti vysokého školství je možno využít zejména první dva aspekty.

Interní rovina má následující aspekty:

- racionalizace systému řízení formou dokumentování postupů, např. s efektem snížení nákladů v důsledku odstranění duplicit;
- poskytování stabilní jakosti výrobků a služeb a tím maximální možné vyloučení excesů (neshod mimo regulační meze).

Rozhodující otázka zní – je nutno využívat (v této oblasti) principů globální koncepce pro zkoušení a certifikaci Evropské unie. Tzn., že existuje systém certifikačních orgánů akreditovaných národními akreditačními orgány navázanými vertikálně na evropské, popř. celosvětové organizace.

V úvahu přichází rovněž samostatný systém registrace systémů jakosti vysokých škol podle jedné z variant:

- plný počet prvků referenčních norem řady ISO 9000;
- omezený počet prvků referenčních norem řady ISO 9000.

Druhá varianta výrazně oslabuje využívání interních aspektů, protože může dojít k narušení celistvosti systému jakosti (chybějící prvek, neregulární vazby).

Jako optimální řešení se jeví propojení systému globální koncepce EU a systému registrace MŠMT zřízením **Akreditovaného inspekčního orgánu**, který by byl správcem registračního systému:

- z hlediska MŠMT jde o uplatňování zejména kontrolních funkcí;

- administrativní i finanční náklady na zřízení inspekčního orgánu jsou výrazně nižší než na zřízení certifikačního orgánu (není rada pro certifikaci apod.);
- v rámci inspekčního orgánu by mohlo být zřízeno poradenské středisko pro zavádění systémů managementu kvality (s vyloučením zpracování návrhů, projektů apod. – jen poradenství), což u certifikačního orgánu možné není.

Kostka [11] upozorňuje na fakt, že školství spravované státem zpravidla reaguje se zpožděním na potřeby společnosti, přičemž neustále narůstá tlak na hospodaření s prostředky daňových poplatníků. Odpovědí na tyto problémy je zvládnutí procesů v organizaci. Nástrojem je systém řízení kvality. V Nizozemsku tuto skutečnost pochopila řada menších a speciálně zaměřených vzdělávacích institucí. Podobně státní správa si začíná uvědomovat efekt řízení kvality. Certifikačním orgánem KEMA byla certifikována např. radnice v Rotterdamu, pošta v Eindhovenu a další.

Systémy managementu kvality jsou vybudovány [12] v obchodních, dopravních firmách, v právních kancelářích, na městských magistrátech, vystavovatelských a vzdělávacích organizacích. Nadnárodní certifikační orgán Bureau Veritas Quality International (BVQI) se sídlem v Londýně ve vlastním školicím procesu pro externí auditory používá vzor „nevýrobní příručky kvality“ fiktivní školicí organizace. Reaguje tak na aktuální situaci na trhu, neboť příručka není zaměřena na tradiční výrobní podnik. Z toho důvodu není nutné považovat systém managementu kvality na ITV za něco abnormálního, neboť jde o ovládnutí soustavy vzdělávacích procesů, při nichž dojde k výrazné změně kvalifikace studenta, jež je produktem. Získání certifikátu by mohlo i ITV přinést podobný užitek jako komerční organizaci – podpora důvěry ve schopnost poskytovat kvalitní vzdělání; jde o zvyšování image. Vybudovat systém jakosti na ITV podle ISO 9001 neznamena totální rozbourání dosavadní organizační struktury, tj. odpovědností, pravomocí a vzájemných vztahů dosavadního modelu, pomocí něhož uskutečňuje své funkce. Vysoká škola se řadu let vyvíjela a svou činnost měnila podle vnějších ekonomických, technických a dalších podmínek. Má svůj systém managementu kvality, který je dán zákonnými předpisy, technickými normami, vnitřními nebo vnějšími směrnici, praxí a zvyklostmi.

Pracovní dohoda CEN (CWA14644:2003) [13] stanoví pracovní program pro normy, směrnice a pravidla pro praxi k popisu jakosti a jejího zabezpečování během životního cyklu zdroje výuky. Zpráva byla připravena jmenovaným projektovým týmem Zabezpečování jakosti (PT.QA) v rámci Směrnic pro semináře o výukových technologiích CEN/ISSS. Shrnuje práci projektového týmu a slouží jako podklad pro další práce. Cílem PT.QA bylo stanovit pracovní program pro normy, směrnice a pravidla pro praxi, k popisu jakosti a jejího zabezpečování během životního cyklu zdrojů výuky. Prvním cílem byla analýza existujících přístupů – značného množství přístupů a jejich diversity, která vedla k doporučení o nutnosti harmonizace na evropské úrovni v budoucnosti. PT QA se soustředil na dva hlavní aspekty: procesně orientované přístupy a transparentnost zdrojů výuky. Procesně orientované přístupy k popisu jakosti a jejímu zabezpečování během životního cyklu zdroje výuky specifikují postupy a požadavky na určité fáze jeho životního cyklu. Jako obecný model životního cyklu je použita norma ISO 9001.

Mezinárodní pracovní dohoda (IWA 2:2003) Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání [14] přináší návod, jak aplikovat zásady systému managementu ve vzdělávacích procesech. Kombinuje jednak požadavky ISO 9001, jednak doporučení ISO 9004. Byla revidována v komisi ISO v roce 2007 a nebyly stanoveny žádné

změny nebo doplňky. Publikace plně akceptuje strukturu normy ISO 9001:2000 s tím, že nabízí vhodné interpretace ve specifickém prostředí vzdělávacích institucí. Vzdělávání je pojato jako služba se specifickými výstupy pro různé zákazníky (zaměstnavatelé, posluchači a další zainteresované strany).

Členové European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) publikovali v roce 2005 zprávu Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – **ESG** [15]. V roce 2009 bylo publikováno 3. vydání ESG, které je obsahově identické s vydáním 2005. Zavádí zde pojmy „Evropské standardy a návody pro interní zabezpečování kvality ve vyšším vzdělávání“ a „Evropské standardy a návody pro externí agentury zabezpečování kvality“. Dále se zpráva zabývá metodami auditování (Peer Review), jež mají uplatňovat externí agentury. V části věnované standardům pro interní zabezpečování kvality je uvedeno sedm bodů, jež lze chápat jako požadavky na systém kvality v ITV. Těchto sedm požadavků je podmnožinou požadavků na systém managementu kvality, které jsou známé např. z normy ISO 9001. Na rozdíl od normy ISO 9001 jde o několik dosti volně formulovaných kritérií (např. politika kvality, studentské hodnocení, podpora studentů a zdrojů vzdělávání). Zato dosti velká pozornost je věnovaná ověřování. Moderní systémy managementu kvality se zakládají především na plánování a prevenci – na vytváření vhodných předpokladů pro dosahování cílů v oblasti kvality; takový systém představují právě norma ISO 9001 nebo model excelence EFQM. Lze tvrdit, že zavedení systému managementu kvality podle ISO 9001, přizpůsobeného prostředí ITV v plném rozsahu pokryje požadavky ESG 2005 (2009 – 3. vyd.) [15]. Navíc, jde o vyvážený systém (celostní přístup), ne pouze o několik více méně z kontextu vytržených požadavků. Správně zavedený systém managementu kvality podle ISO 9001 vždy splní požadavky ESG, naopak, pouhé splnění požadavků ESG nemusí být výsledkem systémového chování, ale účelovým úsilím v několika izolovaných aktivitách.

Tržní prostředí nutí všechny subjekty, které v něm existují, aby svou existenci neustále obhajovaly. V civilizovaných státech jsou proto přijímány i zákony, které mají chránit podmínky rovné soutěže mezi subjekty. Soutěž se zaměřuje na získání a udržení přiměřeného podílu na trhu pro realizaci výstupů a tím získávání prostředků na nákup vstupů. Školám se dostalo v průběhu vývoje zvláštního postavení ve společnosti, zvýrazněného i tím, že nejprve vzdělávání se stalo ze zákona povinným (viz reformy císařovny Marie Teresie - 1774, povinná školní docházka) a posléze se ustálily sítě státních škol všech úrovní - základní, střední, vysoké. Ve státech sovětského bloku neexistence trhu způsobila ztrátu tržních instinktů a současnost představuje dobu hledání vlastní identity pro všechny subjekty, včetně škol. Při tomto hledání musí společnost vyřešit otázku, zda si ve vlastním zájmu dopřeje „**přepych**“ dobrého vzdělání a dle svých možností vytvoří podmínky pro důstojnou existenci škol nebo se tohoto přepychu vzdá, ale potom školám umožní chovat se stejně tržně jako jiné podniky. Na druhé straně školy musí vzít na vědomí, že se nachází v prostředí s omezenými zdroji a pro svou existenci musí zvolit optimální chování.

Vysoká škola se musí v tržním prostředí identifikovat jako organizace poskytující služby. Jsou to služby značně delikátní a s velkým společenským dosahem, poněvadž žádoucím výsledkem je ovlivnění myšlení velkých skupin mladých lidí. Z čistě ekonomického hlediska však jde o služby, jako jiné, např. v bankovníctví, zdravotnictví kultuře atd. Proto je žádoucí i zde uvažovat o přínosech, které může mít řízení škol podle zásad TQM, v normované podobě pak shodně s ISO 9001.

Pro ITV je významným faktorem shoda s kritérii pro evaluaci evropskými autoritami, v podmínkách ČR pak je nutno vyhovět kritériím pro akreditaci MŠMT. Soubory uvedených kritérií musí být implementovány do obecných požadavků ISO 9001. Tak jsou vytvořeny předpoklady pro to, aby **systém managementu kvality** přinesl škole první **užitek** - bude-li udržovat takový systém jakosti, bude **vždy schopna splnit** podmínky jak **akreditace** MŠMT, tak **evaluace**. Účelem takové transformace není násilné vměstování školských procesů do šablony normy ISO 9001. Naopak, smyslem těchto úvah je vzájemné propojení školských procesů k vyšší efektivnosti, jejich lepšímu řízení a v neposlední řadě možnost prokázat způsobilost procesů k trvalému dosahování jakostních výsledků. Přesná a výstižná identifikace procesů, jejich znaků jakosti a certifikovatelný systém jakosti by měly být základem pro optimalizaci soustavy škol na rozdíl od jednostranných ekonomických ukazatelů, popř. subjektivních zásahů úředníků.

V EU, ale i jinde ve světě, kde tradičně funguje tržní prostředí se vývojem upravily vztahy mezi školami a veřejností. Demokratický princip nepřipouští jednostranné výhody. Výlučnost škol mnohdy vedla k jejich chudobě (problematická výhoda), ale na druhé straně třeba k neohrožené existenci bez nutnosti dbát o kvalitu. Postavení škol ve společnosti by mělo být zaopatřeno odpovídajícími zákony, které by je nutily chovat se rovnoprávně s ostatními subjekty, ale i umožňovaly plnohodnotně rovnoprávné chování. Charakteristické znaky takového prostředí lze vyjádřit v následujících bodech:

- ✓ zajistit hospodárné využívání veřejných prostředků (daní) vynakládaných na vzdělání;
- ✓ zákonné záruky za kvalitu služeb poskytovaných školou (vzdělání, výchova, věda);
- ✓ právní záruky řádného řešení sporů (učitelé – zaměstnavatelé, učitelé – studenti);
- ✓ centrální orgán – ministerstvo – odpovídá za zpracování státní politiky vzdělávání;
- ✓ požadavek na poskytování vzdělání je formulován veřejná zakázka, o kterou se školy uchází ve výběrovém řízení.

Je zřejmé, že v takových podmínkách má pro školu certifikát smysl podobně jako pro jakýkoliv jiný podnik. České školy mají dvě možnosti:

- adaptovat se na podmínky EU a vystupovat jako rovnocenní partneři nebo
- nereagovat na tuto výzvu a uvedeným podmínkám se přizpůsobovat až v plném nasazení pod tlakem konkurence.

### Návrh modelu řízení kvality

Škola působící v tržním prostředí se musí podle toho identifikovat jako **organizace poskytující služby**. Při koncipování systému jakosti je nutné pojmenovat zákazníka a stanovit znaky jakosti výrobků, které mají uspokojovat jeho potřeby. Příklad možného vnímání produktů a zákazníků technické university ukazuje přehledná tabulka [16].

| Produkt                                      | Charakteristika                            | Zákazníci/klienti   | Znaky kvality                                                |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------|
| bakalářské vzdělání,<br>magisterské vzdělání | získaná kvalifikace                        | studenti            | připravenost pro praxi                                       |
|                                              |                                            | rodiče              | realizovaná představa o připravenosti dětí                   |
|                                              |                                            | zaměstnavatelé      | způsobilost absolventů zastávat určené funkční místo         |
|                                              |                                            | vláda               | shoda s plánem zaměstnanosti                                 |
|                                              | služba - způsob poskytování vzdělání       | studenti            | seriozní přístup, servis, informace                          |
| postgraduální vzdělání                       | získaná kvalifikace                        | doktorandi          | připravenost řešit vědecké problémy                          |
|                                              |                                            | zaměstnavatelé      | způsobilost absolventů řešit složité problémy                |
|                                              | služba - způsob poskytování vzdělání       | doktorandi          | seriozní přístup, kompetentnost školitelů, servis, informace |
| speciální kurzy                              | prohloubení nebo změna kvalifikace         | frekventanti        | možnost růstu nebo změna kariéry                             |
|                                              |                                            | zaměstnavatelé      | plánované uplatnění zaměstnance                              |
| odborná pomoc                                | spolupráce při řešení praktických problémů | podniky             | použitelná řešení, efektivita řešení                         |
| projekty                                     | řešení konkrétních praktických zadání      | podniky             | použitelná řešení, efektivita řešení                         |
| tuzemské vědecké projekty                    | hledání nových řešení                      | společnost, podniky | nový princip, realizovatelnost                               |
| zahraniční vědecké projekty                  | hledání nových řešení                      | společnost, podniky | nový princip, realizovatelnost                               |

Novým poznatkem z provedené analýzy je vnímání:

- ❖ zákazníků školy:
  - studenti;
  - společnost (podrobněji viz tabulka);
- ❖ produktů vytvářených školou:
  - pro studenty poskytnuté vzdělání, kvalifikace;
  - pro zaměstnavatele absolventi se správnou kvalifikací;
- ❖ služeb poskytovaných školou:
  - pro studenty způsob poskytování vzdělání;
  - pro veřejnost vědecká, odborná a osvětová činnost.

Každý produkt, který je vyjmenován v tabulce je výsledkem odpovídajícího celkového procesu. Podle toho lze hovořit o následujících procesech:

- proces magisterského vzdělávání;
- proces bakalářského vzdělávání;
- proces postgraduálního doktorského vzdělávání;
- proces vědeckého zkoumání;
- procesy inženýrských služeb;
- procesy odborné pomoci atd.

Produkt vzniká v průběhu procesu. **Kvalita produktu je dána kvalitou procesu.** Zlepšovat kvalitu produktu znamená měnit vlastnosti produktu podle změn požadavků zákazníků (úloha marketingu – i škola musí provádět odpovídající marketing); zlepšovat kvalitu produktu znamená zlepšovat kvalitu procesu, v němž daný produkt vzniká. Tento přístup je základem TQM obecně, tudíž i ve školství.

Procesy realizované vysokými školami lze rozdělit do dvou skupin, podle toho, jaký vztah mají k výsledným produktům:

- hlavní procesy – zahrnují činnosti, které vedou ke vzniku produktu;
- podpůrné procesy – převážně administrativní procesy, bez nichž by nemohly probíhat procesy hlavní (ekonomická agenda, studijní agenda, vědeckovýzkumná agenda apod.).

Současná doba je mimo jiné charakteristická tím, že zákazníci kromě aktuální kvality produktu, který právě přijímají od dodavatele vyžadují **záruky**, že úroveň kvality podobných produktů bude dlouhodobě udržitelná. Takovou záruku lze poskytnout pouze prostřednictvím **systému managementu kvality**, tj. schopností dodavatele **prokázat**, že všechny procesy jsou podloženy vhodnou organizační strukturou, zabezpečeny potřebnými zdroji, a že existují vhodné řídicí normy, které představují důvěryhodný doklad o opakovatelnosti postupů a činností tvořících proces. Prokazování způsobilosti systému jakosti spočívá v jeho prověření podle přijatých kritérií. Kritéria jsou různá podle toho, kdo prověrku provádí. Tak existují kritéria evaluace – pro posouzení způsobilosti škol poskytovat kvalitní produkty z hlediska uznávání kvalifikace v Evropské unii; akreditační kritéria MŠMT

pro posouzení způsobilosti vysoké školy poskytovat vysokoškolské vzdělání v ČR. Vysoká škola, která působí na území ČR musí splňovat kritéria pro akreditaci – k tomu musí udržovat příslušnou dokumentaci, aby byla schopná v příslušné době doložit členům akreditační komise svou způsobilost. Chce-li vysoká škola působící na území ČR – akreditovaná – mít také evaluaci, musí udržovat dva soubory dokumentace – pro akreditaci a pro evaluaci; nebo bude udržovat jeden soubor dokumentace, který bude obsahovat průnik obou systémů a sjednocení speciálních požadavků akreditace MŠMT a evaluace. Vedle toho musí existovat dokumentace podle zákona o účetnictví a daňových zákonů, řešitelé grantů různých agentur musí udržovat dokumentaci podle jejich požadavků atd. Má-li se škola vyvarovat nepříjemných nárazových kampaní před prověrkami akreditační komisí nebo evaluací a současně průběžně plnit povinnosti plynoucí ze zmíněných zákonů, vytvoří takový systém řízení, který vytvoří podmínky pro správný výkon všech potřebných funkcí – kvalitní průběh potřebných procesů. Zahrne-li tento systém řízení také hlavní procesy, které poskytují žádané produkty vysoké školy, pak tato škola vytvořila systém řízení kvality. Bude-li tento systém zahrnovat všechny procesy potřebné k dosahování shody se všemi požadavky všech zákazníků a dokumentován tak, aby tuto způsobilost bylo možné prokázat, bude kromě pohotovosti k akreditaci a evaluaci také certifikovatelný podle ISO 9001. Systém managementu kvality je tedy navržen a udržován tak, aby umožňoval vysoké škole racionální a efektivní dosahování zvolených cílů a dokumentován tak, aby se dala prokazovat shoda podle určených kritérií. Výhodou takového přístupu je zachování individuality každé vysoké školy a respektování specifických znaků akademických procesů založených na osobnostech, zvýšení komfortu pro jejich práci a současně možnost srovnávat záruky za kvalitu produktů s jinými školami, ale i neškolskými subjekty.

Na základě provedené analýzy i na základě dnes již velkých zkušeností s uplatňováním zásad systému managementu kvality ve výrobních i nevýrobních, komerčních i neziskových organizacích lze jednoznačně doporučit jako základní přístup k řízení kvality v ITV normu ISO 9001, aplikovanou na specifické podmínky pedagogického procesu. Zpracování vhodné metodiky bude součástí řešení KA 02 projektu a metodika bude jedním z výstupů projektu. Systém managementu založený na těchto principech bude logickým předpokladem pro komplexní hodnocení kvality v ITV.

## Literatura

- [1] Osanna, P.H., Prostrednik, D.: Qualitätsbewertung von Ausbildungsprozessen im Rahmen des universitären Qualitätsmanagementsystems. Písemné sdělení, Wien, 1998.
- [2] Keith, D.: Role of ISO 9000 System at the Sandwell College. Referát na workshopu, VUT, Brno, 1997.
- [3] Roberts, H.V.: Introduction. In Academic Initiatives in Total Quality for Higher Education, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- [4] Tribus, M.: Total Quality Management in Schools of Business and Engineering. In Academic Initiatives in Total Quality for Higher Education, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- [5] Bonvillian, G., Nowlin, W.: Integrating Principles of Total Quality into Teaching and Learning. In Academic Initiatives in Total Quality for Higher Education, ASQC Quality Press, Milwaukee.

- [6] Ratcliff, J.L.: Hodnocení kvality a akreditace vysokoškolského vzdělávání v USA. In Sborník ze tří seminářů k problematice hodnocení kvality na vysokých školách, Centrum pro studium vysokého školství, Praha, 1998.
  - [7] Chevalier, T.: Hodnocení kvality ve francouzském vysokoškolském systému. In Sborník ze tří seminářů k problematice hodnocení kvality na vysokých školách, Centrum pro studium vysokého školství, Praha, 1998.
  - [8] Vught van, F., Westerheijden, D. F.: „Tradiční“ metody managementu kvality v evropském vysokoškolském vzdělávání. In Sborník ze tří seminářů k problematice hodnocení kvality na vysokých školách, Centrum pro studium vysokého školství, Praha, 1998.
  - [9] Burslem, A.V.: Zajišťování kvality vzdělávacího procesu na vysokých školách ve Velké Británii. In Sborník ze tří seminářů k problematice hodnocení kvality na vysokých školách, Centrum pro studium vysokého školství, Praha, 1998.
  - [10] Teš, V.: Možné využití certifikace (registrace) systémů jakosti v oblasti vysokého školství. Písemné sdělení, Brno, 1998.
  - [11] Kostka, J.: O smysluplnosti řízení jakosti pro vzdělávací instituce. Písemné sdělení, Brno, 1998.
  - [12] Tesař, M.: Účelnost systému jakosti na technické universitě. Písemné sdělení, Brno, 1998.
  - [13] CWA 14644:2003 Quality Assurance Standards. CEN, Brusel, 2003.
  - [14] IWA 2:2003 Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education. ISO, Geneva, 2003. Revize provedena v ISO v roce 2007 (IWA 2:2007). Český překlad ISO/IWA 2 Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání. ČNI, Praha, 2004, ISBN 80-7283-146-1.
  - [15] ENQA report on Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinky, 2005, ISBN (pdf): 952-5539-05-9. Dtto 3. vydání 2009.
  - [16] Fiala, A. a kol.: Komplexní řízení kvality akademických procesů. VUT v Brně, Brno, 1998.
- Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách (v aktuálním znění).
- ČSN EN ISO 9000:2006 (01 0300) *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*
- ČSN EN ISO 9001:2009 (01 0321) *Systémy managementu kvality – Požadavky*