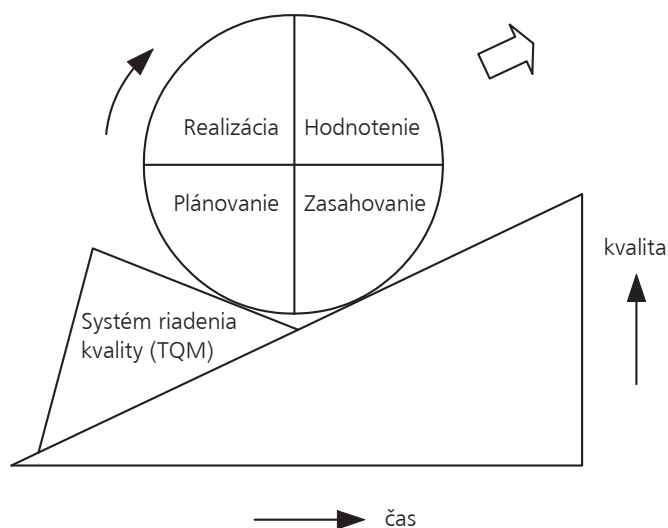


níkov, potom neostáva nič iné, ako naplánovať nový proces. Základný model takéhoto postupu vypracoval Deming v podobe štvoretapového cyklu známeho už z prác Shewharta, ktorý Japonci nazvali **Demingov cyklus** (tiež Demingove koleso). Demingov cyklus, nazývaný aj **PDCA (PDSA) cyklus**, pozostáva zo štyroch etáp:

1. plánovanie činnosti (**P** – Plan),
2. realizácia plánu (**D** – Do),
3. hodnotenie/skúmanie činnosti (**C** – Check/S – Study),
4. zasahovanie do procesu (**A** – Act).

Najprv sa pripraví plán činnosti (napr. navrhne inováciu výrobku, zlepšenie pracovného postupu a pod.). Potom sa plán (napr. inovácia výrobku) realizuje v malých sériách. V tretej etape sa vyhodnotí, či realizácia inovácie zodpovedá plánu, t. j. či zvyšuje kvalitu. Ak áno, potom v poslednej etape dochádza k úprave výrobného postupu – zaradeniu inovácie do výrobného postupu – a jeho bežnému (štandardnému) používaniu (obr. 3.1):



Obr. 3.1 **PDCA cyklus**

Zdroj: Albert, 2003














Výsledkom je nový plán činnosti a nový (upravený) PDCA, resp. SDCA cyklus (obr. 3.2).

- b) Japonci považujú za najväčší Demingov prínos **orientáciu na zákazníka**, že najdôležitejšie v celom procese výroby a obchodu je **zistiť požiadavky zákazníka a tieto splniť** (HO, 1998).

4 SYSTÉMY MANAŽÉRSTVA KVALITY



Po naštudovaní učiva tejto kapitoly by čitateľ mal vedieť:

-  Vysvetliť pojem TQM – komplexné manažérstvo kvality.
-  Charakterizovať štyri piliere TQM.
-  Opísať úlohu vedenia podniku v TQM.
-  Vysvetliť pojem kontinuálne (permanentné) zdokonaľovanie (kaizen).
-  Charakterizovať najdôležitejšie znaky (požiadavky) TQM.
-  Vysvetliť základné princípy TQM.
-  Vysvetliť postup pri transformácii tradičného manažérstva kvality na TQM.
-  Charakterizovať manažérstvo kvality podľa súboru noriem ISO 9000.
-  Charakterizovať model výnimočnosti EFQM.
-  Charakterizovať TQMEX model manažérstva kvality.
-  Charakterizovať komplexný program manažérstva kvality six sigma.
-  Charakterizovať Model CAF (spoločný hodnotiaci rámec) pre organizácie verejného sektora.
-  Porovnať uvedené systémy manažérstva kvality.

Z množstva systémov manažérstva kvality, ktoré existujú vo svete, vyberáme niekoľko najznámejších.










4.1 TQM – komplexné manažérstvo kvality

V predchádzajúcej kapitole sme sa pokúsili stručne vysvetliť, ako vzniklo TQM (*Total Quality Management*) – komplexné manažérstvo kvality, že TQM znamená zhrnutie a aplikáciu názorov už uvedených špičkových odborníkov v oblasti kvality, najmä W. E. Deminga. Je veľa definícií pojmu TQM, každá zdôraznu-

5 KVALITA VZDELÁVANIA



Po naštudovaní učiva tejto kapitoly by čitateľ mal vedieť:

-  Vysvetliť úlohu vzdelávania pri zvyšovaní kvality v priemysle, obchode, službách, vo všetkých sférach života spoločnosti.
-  Zdôvodniť, prečo sa má kvalita vzdelávania stať jedným z rozhodujúcich cieľov všetkých druhov a typov škôl a prečo má byť zabezpečená na všetkých úrovniach a vo všetkých oblastiach vzdelávania.
-  Vysvetliť rozdiely medzi školou a priemyselným podnikom pri aplikácii systémov manažérstva kvality v školstve.
-  Vysvetliť, prečo je potrebné pristupovať v školstve k zákazníkemu chápaniu kvality opatrne.
-  Vysvetliť pojem kvalita vzdelávania.
-  Vysvetliť prístup k vypracovaniu a zavedeniu systému manažérstva kvality.
-  Charakterizovať zásady manažérstva kvality pre organizácie v školstve.
-  Porovnať kvalitnú a bežnú školu.
-  Charakterizovať rozhodujúce zdroje zvyšovania kvality na úrovni výučby v triede, na úrovni školy a aj na úrovni vzdelávacieho systému.

Jedným z najfrekvencovanejších slov používaných v súčasnosti vo sfére priemyslu, obchodu i služieb v hospodársky vyspelých štátoch sveta je slovo **kvalita**. Jedným účinným riešením zachovania konkurencieschopnosti týchto štátov v súčasnom globálnom svete, a tým aj zachovania prosperity ich občanov, sú **inovácia a kvalita**. Podmienkou na zabezpečenie permanentných inovácií stále kvalitnejších výrobkov a služieb je kvalitné vzdelanie. Správa Poradného výboru pre priemyselný výskum a vývoj pri Európskej komisii, ktorá obsahuje riešenia na odvrátenie nebezpečenstva straty konkurencieschopnosti EÚ a nedostatočnú rýchlosť prispôsobovania sa EÚ zmenám, najmä globalizácii ekonomiky, má príznač-

5. určenia ukazovateľov a metód merania, efektívnosti a účinnosti každého procesu,
6. využitia týchto ukazovateľov na určenie efektívnosti a účinnosti každého procesu,
7. určenia prostriedkov na prevenciu nezhôd a vylúčenia ich príčin,
8. určenia a využívania procesu na trvalé zlepšovanie systému manažérstva kvality.

Medzi kvalitnou organizáciou (ktorá zavádza systém manažérstva kvality alebo ho už má a stále zdokonaľuje) a bežnou organizáciou (ktorá nemá zavedený, ani nezavádza systém manažérstva kvality) sú značné rozdiely (Sallis, 2002). V tab. 5.1 uvádzame charakteristické znaky kvalitnej a bežnej organizácie (školy, školského zariadenia, školského úradu a pod.):

Charakteristické znaky kvalitnej a bežnej organizácie (školy)

Tabuľka 5.1

Kvalitná organizácia	Bežná organizácia
Orientuje sa na zákazníkov.	Sústredzuje sa na svoje vnútorné potreby.
Sústredzuje sa na prevenciu problémov.	Sústredzuje sa na odhalenie problémov.
Investuje do svojich zamestnancov.	Nemá systémový prístup k rozvíjaniu zamestnancov.
Má vypracovanú stratégiu a plán pre kvalitu.	Nemá vypracovanú stratégiu ani plán zavádzania kvality.
Vedenie organizácie zohráva kľúčovú úlohu v systéme manažérstva kvality.	Hlavnou úlohou vedenia organizácie je kontrola.
Do zvyšovania kvality sú zapojení všetci zamestnanci.	Do procesu skvalitňovania je zapojený iba manažment organizácie.
Podporuje sa tvorivosť všetkých zamestnancov.	Najdôležitejšia je disciplína, dodržiavanie pravidiel a príkazov. Postupy sú spútané množstvom pravidiel a predpisov.
Stimuluje sa originalita, nové myšlienky, prístupy.	Oceňuje sa skôr rigidita, nemennosť, stálosť.
Kvalita je súčasťou kultúry organizácie.	Kvalita sa považuje za cudzí, obťažujúci prvok.
Práva a povinnosti každého zamestnanca sú jasné a konkrétne.	Práva a povinnosti zamestnancov sú určené nejasne.
Má jasnú stratégiu hodnotenia.	Nemá jasnú a systémovú stratégiu hodnotenia.
Zvyšovanie kvality je strategický imperatív organizácie.	Zvyšovanie kvality sa realizuje iba na nátlak vonkajších činiteľov.
Dlhodobé plánovanie.	Krátkodobé plánovanie.

Priemerný ročný plat učiteľov vo verejných školách po 15. rokoch praxe v ekvivalentných USD

Tabuľka 6.4

	Materská škola	1. stupeň základnej školy	2. stupeň základnej školy	Stredná škola
Anglicko	41 393	41 393	41 393	41 393
Austrália	50 947	51 289	52 082	52 082
Rakúsko	42 994	42 994	46 625	47 841
Belgicko	47 635	47 635	47 635	61 256
Česká republika	17 224	19 363	19 515	20 063
Dánsko	46 037	51 122	51 122	59 368
Fínsko	29 638	39 445	42 601	45 986
Francúzsko	33 994	33 944	37 065	37 355
Nemecko	m	62 195	67 736	72 633
Grécko	26 617	26 617	26 617	26 617
Maďarsko	12 717	13 520	13 520	15 626
Izrael	29 628	29 413	26 912	25 634
Írsko	m	55 148	55 148	55 148
Taliansko	33 570	33 570	36 577	37 602
Japonsko	m	47 561	47 561	47 561
Kórea	48 738	50 145	50 040	50 040
Luxembursko	98 788	98 788	105 780	105 780
Mexiko	20 296	20 296	26 229	m
Holandsko	54 865	54 865	68 064	68 064
Nový Zéland	m	43 050	44 710	45 469
Nórsko	39 235	38 733	38 773	41 652
Poľsko	18 160	19 160	20 700	23 688
Portugalsko	34 694	34 694	34 694	34 694
Slovenská republika	10 946	13 365	13 365	13 365
Španielsko	41 862	41 862	45 783	47 026
Švédsko	34 614	35 115	36 247	38 380
Švajčiarsko	54 812	61 279	69 816	80 956

- 69 % žiakov – používanie internetu na získanie noviniek o veciach, o ktoré sa zaujímajú.
- 61 % žiakov – hranie hier,
- 38 % žiakov – čítanie hodnotení a komentárov na internete o veciach, ktoré by si chceli kúpiť,
- 35% žiakov – používanie internetu na vyhľadávanie informácií o miestach, ktoré chcú navštíviť, alebo o aktivitách, ktoré chcú robiť.

(ICILS. 2013. NÚCEM : Bratislava, 2014; Národní zpráva šetření ICILS 2013. Praha : Česká školní inspekce, 2014; IEA. ICILS. 2013. Preparing for Life in a Digital Age The IEA International Computer and Information Literacy Study International Report, 2014.)

TALIS (ďalšie vzdelávanie a pracovné podmienky učiteľov)

Úlohou štúdie OECD TALIS je monitorovať vplyv vzdelávacej politiky na prácu učiteľov a vyučovanie (napr. hodnotenie práce učiteľov, kvalifikačné požiadavky a pracovné povinnosti učiteľov, metódy vyučovania, postoje učiteľov a pod.). Prvá štúdia sa uskutočnila v roku 2008 a zúčastnilo sa jej 23 štátov. V každom štáte bola vybraná reprezentatívna vzorka 200 škôl a v rámci každej vybranej školy bolo následne do vzorky vybraných od 20 do 30 učiteľov druhého stupňa s cieľom získať chýbajúce informácie o učiteľoch na tvorbu medzinárodných indikátorov, analýzy rozdielov vo výkone žiakov a výsledkoch škôl a podporu dobrej praxe.

Z výsledkov štúdie TALIS 2008 sú zaujímavé najmä tieto skutočnosti: Úroveň autonómie škôl a riaditeľov nemá vzťah k štýlu vedenia. Nezistil sa žiadny štatisticky významný vzťah medzi štýlom vedenia školy a prístupom učiteľov k vzdelávaniu (konštruktivistický verzus transmisívny) a postupmi, ktoré využívajú vo vyučovaní (štruktúrované, rozširujúce postupy, postupy orientované na žiaka). Ukázalo sa, že prevaha pedagogického štýlu vedenia (oproti administratívne mu štýlu) nemá priamy vplyv ani na výsledky vzdelávania. Na Slovensku, podobne ako v ostatných krajinách zúčastnených v štúdii TALIS, existuje medzi učiteľmi veľmi dobrá neformálna spolupráca, napríklad výmena vyučovacích materiálov s kolegami. V oveľa menšej miere sú však v SR zaužívané niektoré aktivity formálnej spolupráce učiteľov, napríklad práca v tíme, pozorovanie iných učiteľov pri vyučovaní s poskytnutím spätnej väzby, zapojenie rôznych tried do spoločných projektov a pod. V niektorých zúčastnených štátoch nie je vybudovaný dostatočný systém hodnotenia učiteľov (v priemere krajín štúdie TALIS každý piaty učiteľ nedostával žiadne hodnotenie ani spätnú väzbu, či už od riaditeľa školy, alebo školského inšpektora). V slovenských školách je hodnotenie učiteľov a spätná väzba bežnou praxou. Pozoruhodným zistením štúdie TALIS bol fakt, že učitelia vnímajú svoje vlastné hodnotenie pozitívne, považujú ho za spravodlivé (Slovensko 81,2 %, TALIS priemer 83,2 %) a nápomocné v ďalšom skvalitňovaní ich práce

- kvalita riadenia,
- výber učiteľov školy,
- finančné zdroje,
- záujem žiakov o štúdium na škole,
- incentívy zamerané na produktivitu práce,
- štandardy a hodnotenie (školy, zamestnancov),
- vzťah školy k rodičom, obci, podnikom.

(*Schools and Quality*. An International Report, 1989)

Charakteristika kvalitných škôl v štátoch OECD

- Jasné a všeobecne (pre celú školu – všetkých učiteľov i žiakov) platné ciele a požiadavky, normy (štandardy) správania, vzdelávania, hodnotenia. Dobré školy vytvárajú priaznivú (podpornú) atmosféru na výchovu a vzdelávanie, vedúcu k maximálnym výkonom žiakov.
- Spolupráca vedenia školy a učiteľov pri plánovaní, hodnotení, zavádzaní inovácií. Podieľanie sa učiteľov na rozhodovaní. Každý učiteľ má pocit zodpovednosti za celú školu, ale aj za každého žiaka.
- Vedenie školy podporuje tvorivosť, iniciatívu pracovníkov a zvyšovanie efektívnosti (kvality) práce školy.
- Stabilita pedagogického zboru školy. Neistota, fluktuácia, nestabilita pedagogického zboru je brzdou rozvoja školy. Na škole je atmosféra dôvery, bezpečnosti, poriadku, maximálneho pracovného úsilia, kontinuity.
- Stratégia permanentného rozvoja (vzdelávania) učiteľov v súlade s pedagogickými a organizačnými potrebami školy.
- Starostlivo, koordinovane rozpracované kurikulum (ciele, učivo, vyučovacie postupy, meranie a hodnotenie výsledkov vyučovania) umožňujúce optimálny rozvoj každého žiaka a osvojenie si základného učiva všetkými žiakmi.
- Vysoký stupeň účasti a podpory rodičov škole.
- Preferovanie kolektívnych, celoškolských záujmov a hodnôt pred individualistickými záujmami (nie však negovanie individuálnych).
- Maximálne využitie vyučovacieho času.
- Aktívna a viditeľná pomoc a podpora nadriadených školských orgánov.

(*Schools and Quality*. An International Report, 1989)

CHARAKTERISTIKA KVALITNÝCH ŠKÔL V ANGLOSASKÝCH ŠTÁTOCH (USA, KANADA, SPOJENÉ KRÁĽOVSTVO VEĽKEJ BRITÁNIE A SEVERNÉHO ÍRSKA, AUSTRÁLIA)

Túto charakteristiku dobrých škôl sme zostavili na základe analýzy a porovnávaní početných výskumov kvalitných škôl uvedených v týchto publikáciách: Bro-

- Učítelia sa stotožňujú s cieľmi výchovy a vzdelávania, spolupracujú pri ich dosahovaní.
- Škola je orientovaná na žiaka, na službu žiakom, rodičom, verejnosti.
- Učítelia prispôbujú vyučovací proces potrebám žiakov, používajú rozmanité vyučovacie techniky a stratégie.
- Učítelia cítia a prejavujú zodpovednosť za výsledky vzdelávania.
- Škola podporuje aktivitu, tvorivosť žiakov. Kvalitné kognitívne ciele sú vyvážené s cieľmi v afektívnej oblasti.
- Učítelia vychádzajú z predpokladu, že všetci žiaci sa môžu vzdelávať.
- Učítelia vychádzajú z predpokladu, že pre výsledky vzdelávania je rozhodujúca kvalita školy a výučby, nie domáce zázemie žiakov.
- Učítelia dokážu byť flexibilní pri výbere učiva, vyučovacích metód, organizačných foriem, učebných pomôcok i didaktickej techniky. Často používajú interaktívnu výučbu spolu s jej individualizáciou, ktorá zohľadňuje možnosti žiaka.
- Učítelia sú moderné osobnosti, ktoré majú prehľad o súčasnom svete a modernom spôsobe života; žiaci ich rešpektujú.
- V škole je pozitívna, tvoríva klíma; škola má vytvorený školský poriadok a dodržiava ho, ako aj disciplínu, morálku a systém hodnôt.
- V škole prevláda optimizmus, humánny prístup, podpora a oceňovanie kvalitnej práce, dôvera a očakávanie úspešného zvládnutia úloh.
- Škola má kultúrne, dynamicky sa meniace pracovné i relaxačné prostredie, ktoré je pre žiakov dostatočne motivačné a zaujímavé.
- Škola podporuje spoluprácu, učítelia sa celoživotne vzdelávajú a majú kolegiálnu a profesionálnu interakciu.
- Učítelia vystupujú ako autority reprezentujúce modely správania a konania.
- Interakcia učiteľ – žiak má vysokú úroveň.
- Škola komunikuje úspešne s rodičmi a okolitou komunitou, vytvára spoločnosť podporujúce školu.

Ako vytvoriť imidž (dobré meno, dobrú povest) školy

- Riaditeľ a všetci učítelia sa majú dôsledne profesionálne správať v škole aj mimo nej.
- Realizovať ďalšie vzdelávanie učiteľov (od efektívneho uvádzania začínajúcich učiteľov cez inštitucionálne vzdelávanie po permanentné sebavzdelávanie).
- Robiť prieskum trhu – školy majú získavať informácie o svojich budúcich žiakoch, ako aj o svojich absolventoch.
- Umožniť žiakom výber (vyučovacích predmetov, učiva, mimovyučovacích i mimoškolských aktivít), a to nielen na začiatku a v priebehu štúdia, ale aj na konci (napr. maturitné skúšky).

Pre kvalitu vyučovacieho procesu z pohľadu TQM sú najdôležitejšie tieto štyri prvky (Lundquist, 1998; Tribus, 1994):

1. orientácia na spokojnosť zákazníkov,
 2. orientácia na vyučovací proces,
 3. kontinuálne, nepretržité zlepšovanie, zdokonaľovanie vyučovacieho procesu,
 4. vytvorenie priaznivej klímy (kultúry) vo vyučovacom procese.
1. **Orientácia na spokojnosť zákazníkov.** Kvalita vyučovacieho procesu spočíva najmä v dosiahnutí stanovených cieľov vyučovania, splnení vzdelávacích štandardov (splnenie požiadaviek zákazníka – štátu, daňových poplatníkov) a požiadaviek ostatných zákazníkov, najmä **dosiahnutie spokojnosti žiakov** a ich rodičov. Učiteľ by si mal na začiatku školského roka zistiť prostredníctvom anonymného dotazníka (príloha A 1) a rozhovoru, ako a čo sa chcú žiaci v ním vyučovanom predmete učiť: aké metódy, formy a materiálne prostriedky vyučovania preferujú, aký má byť, podľa nich, vzťah učiteľa k žiakom, aká klíma má byť v triede, ktoré témy obsahu učiva ich najviac zaujímajú a pod. V priebehu školského roka by mal učiteľ čo najčastejšie (najlepšie po skončení každej vyučovacej jednotky) dávať žiakom vyplniť krátky dotazník na hodnotenie vyučovacej jednotky žiakmi (príloha A 2). Z času na čas by mal uskutočniť so žiakmi krátku besedu na tému *Ako odporúčate skvalitniť vyučovanie môjho predmetu*. Najmenej raz za polrok by mali žiaci vyplniť anonymný dotazník na hodnotenie vyučovacieho predmetu, ktorého súčasťou je aj hodnotenie osobnosti učiteľa žiakmi (príloha A 3).
 2. **Orientácia na vyučovací proces.** Ako sme uviedli v podkapitole 7.4.1.2, ak sa zistia neuspokojivé výsledky vyučovania a až potom sa začne robiť náprava, býva to už zvyčajne neskoro. Oveľa účinnejšie je nedostatkom predchádzať, ako ich dodatočne naprávať. Preto v TQM i v ostatných systémoch manažérstva kvality sa odporúča **sústrediť sa na kvalitu procesu** výroby, v škole na kvalitu vyučovacieho procesu. Učiteľia by mali poznať najnovšie informácie, trendy, inovácie z oblasti pedagogiky, psychológie, metodiky vyučovania jednotlivých predmetov i ďalších vedných disciplín a, samozrejme, i v obsahu predmetov, ktoré vyučujú, a tieto inovácie vo vyučovacom procese aj aplikovať. To si vyžaduje **systematické a pravidelné ďalšie vzdelávanie učiteľov**, ich odborný a profesijný rast. Učiteľia by mali permanentne realizovať spätnú väzbu – vnútornú, smerom k žiakom, aby žiaci vedeli, či to, čo robia (napr. riešia nejakú úlohu), robia správne, adekvátne, a ak nie, v čom robia chyby a ako majú tieto chyby odstrániť; a tiež vonkajšiu spätnú väzbu – smerom k učiteľovi, aby učiteľ vedel, či žiaci robia to, čo robíť majú, či to robia správne a ak nie, aby mohol adekvátne reagovať. V podstatne väčšej miere je potrebné realizovať formatívne hodnotenie, ktorého cieľom nie je klasifikácia, ale zistenie, či sa žiaci správne učia a v prípade, že nie, adekvátne reagovať. Tiež treba

Na to, aby sa učiteľ stal dobrým (kvalitným), treba splniť najmä tieto **podmienky**:

- učiteľ sa musí chcieť stať lepším a vyvíjať v tomto smere úsilie,
- škola, na ktorej učiteľ pôsobí, stimuluje a podporuje kvalitu práce učiteľov,
- školská politika je zameraná na stimuláciu a podporu zefektívňovania kvality práce učiteľov.

Charakteristika dobrého učiteľa

(Black – Howard-Jones, 2000)

Osobné vlastnosti:

- Má dobrý vzťah k študentom, vie sa vžiť do ich postavenia, zaujíma sa o nich.
- Motivuje, povzbudzuje, inšpiruje študentov.
- Je čestný a spravodlivý.
- Je entuziastický.
- Je dobrý a chápaný poslucháč.
- Má pozitívne myslenie.
- Vytvára priaznivú atmosféru.
- Má zmysel pre humor.
- Je trpezlivý.
- Je priateľský.
- Očakáva od študentov veľa (má vysoké nároky).

Charakteristické znaky výučby:

- Vie dobre zorganizovať (štruktúrovať) vyučovaciu jednotku, riadiť výučbu.
- Aktivizuje študentov, najmä formou skupinovej práce a modernými metódami výučby.
- Robí výučbu zaujímavou, zábavnou.
- Má rád predmet, ktorý vyučuje, a dobre ho ovláda.
- Komunikuje so študentmi aj mimo výučby.
- Dáva študentom návody, čo a ako študovať.
- Dokáže vzbudiť u študentov zodpovednosť za učenie.
- Je flexibilný.

Charakteristika zlého učiteľa

(Black – Howard-Jones, 2000)

Osobné vlastnosti:

- Je sarkastický, zosmiešňuje študentov, zastrašuje ich.
- Nezaujíma sa o problémy študentov, nerešpektuje ich.
- Je veľmi prísny, vytvára atmosféru strachu, napätia.
- Odmieta názory iných, považuje sa za najmúdrejšieho, musí mať vždy pravdu.