

## Kritéria kvality školy z pohledu České školní inspekce a systémů řízení kvality ISO a CAF

Ilona Jirečková

Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

**Abstrakt:** Článek přispívá k problematice řízení kvality, konkrétně kritérií kvality škol. Představuje kritéria daná Českou školní inspekcí jakožto tradiční model ve vzdělávání a kritéria udávaná systémy řízení kvality ISO 9001 a CAF, která jsou využívána v českém školství, ale i v mezinárodním kontextu. Záměrem je osvětlit základní prvky kritérií kvality v rámci tří představených modelů a všimnout si při tom jejich spojitostí a rozdílů.

**Klíčová slova:** kvalita, řízení kvality, kritéria kvality škol, Česká školní inspekce, ISO 9001, CAF

### 1 Úvod

Školství v České republice je po roce 1989 téměř nepřetržitě zmítáno různými reformními snahami, které vychází z mnoha proudů. Snažíme se analyzovat český vzdělávací systém, vycházíme z posudků českých i zahraničních odborníků, veřejné diskuse i analýzy obecných trendů v zemích EU. Ať už se zasazujeme o tradiční koncepci školství, která se osvědčila v historii, nebo prosazujeme moderní trendy, například chápání školy jako organizace, která poskytuje služby klientům, jedno máme společné. Je to požadavek zjišťovat a zlepšovat kvalitu jednotlivých škol, což povede ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti a k lepšímu uplatnění absolventů a promítne se na kvalitě české společnosti.

V tak široké otázce, jako je výchova a vzdělávání, je však velmi těžké najít úplnou shodu mezi odborníky v přístupu k hodnocení škol a ke kritériím jejich kvality. Kritéria jsou stanovována s ohledem na efektivitu, kterou lze spatřovat na resultativní a procesuální úrovni v kontextu klimatu školy (Průcha, 2003, s. 111). V současnosti je jejich splňování chápáno jako nezbytné pro udržení škol v podmínkách tržního hospodářství (Průcha, 2009, s. 137). V českém prostředí formuluje každoročně základní kritéria kvality škol Česká školní inspekce (dále ČŠI), která při tom vychází z aktuálních legislativních požadavků a kurikulárních dokumentů. Stále častěji se ve školách uplatňují také kritéria

vycházející z vnějšku implementovaných systémů řízení kvality ISO 9001 (International organization for standardization) nebo CAF (Common Assessment framework), na která je třeba brát zřetel, protože představují mezinárodně uznávaná kritéria kvality škol. Přestože dosud nejsou široce využívána, vnáší do českého školství náboj inspirovaný komerčním sektorem.

Cílem tohoto článku je informovat o dvou poměrně nových přístupech k řízení kvality ve školách, které pronikají do českých škol od začátku 21. století, jejich společných a rozdílných aspektech, ale také rizicích při jejich využívání ve školském prostředí. Tyto přístupy jsou představeny v kontextu závazných kritérií kvality udávaných ČŠI. Záměrem je podpořit diskusi na téma využívání komerčních přístupů k řízení kvality ve školách, jejichž implementace může být považována jak za módní trend či krok kupředu, tak za podléhání neosvědčeným novinkám, které nejsou přizpůsobeny školám a mohou být kontraproduktivní.

## 2 Kvalita a její řízení ve škole

Problematika kvality školy je v rámci pedagogiky velmi široká a její zkoumání je zájmem nejen vědecké komunity, ale také vedoucích pracovníků škol. Kvalita ve vzdělávání je nutností. Je v zájmu celé společnosti, nejen poskytovatelů vzdělávání. Zároveň se však jedná o relativní koncept ve vztahu ke službám poskytovaným školami. Různí hodnotitelé (studenti, rodiče, učitelé, zaměstnavatelé, auditoři) vnímají kvalitu z rozličných hledisek. Norma ISO 9000:2005 stanovuje obecnou definici kvality, podle které jakost (kvalita) je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“. Požadavky pak mohou vyplývat z různých norem a předpisů, mohou to být potřeby zákazníka nebo obecná očekávání, která máme spojena s produkty nebo službami. (Veber, 2007, s. 19). Z pohledu pedagogiky lze definovat pojem kvalita takto:

Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena. (Průcha, 1996, s. 27)

Nejširší pojetí kvality ve vztahu ke vzdělávání nahlíží na tento pojem z pěti hledisek. Kvalita znamená výjimečnost (*exceptionality*), tedy něco speciálního, co není dosažitelné pro všechny a má jistou exkluzivitu. Kvalita je dokonalost (*perfection*), kdy vše probíhá správně napoprvé a splňuje daná kritéria. Kvalita vyjadřuje splnění účelu (*fitness for purpose*), ať už z hlediska poskytovatelů,

nebo příjemců vzdělávacích služeb. Není nutné dosahovat exkluzivity, potřebná je využitelnost výstupů vzdělávání. Kvalita souvisí s ekonomickou hodnotou (*value for money*), je tedy posuzována podle efektivity za daných finančních podmínek. Kvalita je také chápána jako přidaná hodnota (*value added*). Tento pohled na kvalitu souvisí ve vzdělávání se specifiky školy, kde služby nejsou pouze poskytovány klientům, ale klienti jsou přímo součástí vzdělávacího procesu, jehož prostřednictvím má být dosaženo požadovaných změn v osobnosti žáků a v oblasti jejich kompetencí. Tím vlastně dochází ke změně neboli k přidání určité hodnoty, která je však těžko měřitelná (Harvey, 1993, s. 9–25).

Kvalita je ve vztahu ke vzdělávání velmi složitý konstrukt, jehož pojetí jsou značně různorodá a lze v nich také spatřovat vývoj (srov. definice kvality školy v Pedagogickém slovníku, 2003 a 2009). Od kontroly kvality, kdy šlo o eliminaci chyb v procesech vedoucích ke konečným výstupům, se vzdělávací organizace posouvají k řízení kvality, kdy už nejde jen o kontrolu, ale také zavádění preventivních opatření k tomu, aby výstupy splňovaly očekávání zainteresovaných stran, a k neustálému zlepšování inovováním procesů na základě aktuálních potřeb (CAF and Education, s. 72). S tím souvisí také vývoj ve vnímání školy jako organizace, která má svá specifika, projevující se zejména v charakteru služeb, které poskytuje a jejichž kvalitu nelze přesně měřit, ale také ve vnímání jejich aktérů, jejichž pozice nelze striktně definovat a nahlížet na učitele jakožto poskytovatele služeb a na žáky jakožto primární uživatele služeb, kteří si diktují požadavky. Jejich role nejsou takto ustálené, obě skupiny se podílí na procesu výchovy a vzdělávání a na kvalitě jeho výstupů, jejich vztah by měl být spíše na partnerské úrovni.

Jak nejlépe dosáhneme kvality? Tak, že zajistíme, aby všechny procesy, které vedou k našemu konečnému výstupu, byly v souladu s požadavky, které jsou na ně kladeny. Nejde tedy jen o to, zjišťovat konečné výstupy, například znalosti žáků, kteří dokončili školu, nebo procento úspěšnosti přijetí na další stupeň vzdělávání. Jde o řízení veškerých procesů, které probíhají ve škole, tedy celkové řízení kvality. Je to neustálá snaha provádět všechny procesy ve škole, jako plánování, přijímací řízení žáků i pracovníků, výuku, hodnocení, inovace, řešení problémů, rozhodování, kontrolu atd. s ohledem na kvalitu. Řízení kvality neboli management kvality jsou „koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na kvalitu“ (Veber, 2007, s. 30). Pracovníci škol se zavedením zvnějšku implementovaných systémů řízení kvality (ISO, CAF) přijímají jejich zásady, které musí splňovat. Zároveň jsou však povinni splňovat

kritéria kvality daná Českou školní inspekcí. Je proto nutné zabývat se těmito modely a vnášet postupně světlo do jejich požadavků z pohledu pedagogiky.

Společným jmenovatelem těchto systémů je koncepce TQM (Total Quality Management), diskutovaná v zahraniční pedagogické literatuře od 90. let 20. století (více viz Kells, 1992; Brennan, 1993; Sallis, 1994) a posléze v ČR (Nezvalová, 2002; Kunčarová & Nezvalová, 2006; Hudec, 2007; Michek, 2008). Diskuse reflektující průnik TQM do vzdělávací sféry je od počátku zaměřena na přístup k této koncepci z hlediska pedagogiky. Je třeba vypořádat se s novými trendy přicházejícími z komerčního sektoru, které je třeba přiblížit školské praxi. Záměrem je také pokusit se o stanovení všeobecných kritérií kvality škol, která lze sledovat a na základě nichž lze vytvořit funkční přístupy k realizaci managementu kvality ve školách. Počáteční nadšení z nových obzorů, které vnesla do školství koncepce TQM, bylo postupem času vystřídáno strážlivějšími přístupy reflektujícími specifika škol. Například Barnett navrhuje již v roce 1995, aby bylo ve vztahu ke škole používáno spíše označení *total quality care*. Rozlišuje management kvality, který má technické základy a vychází spíše z tvrdých ukazatelů kvality, naproti tomuto přístupu staví ve školském prostředí kvalitní péči, která je zaměřena na měkké ukazatele, komunikaci, spolupráci a porozumění s důrazem na vedení spíše než řízení školy (1995, s. 64–80). Přijetí systémů vycházejících z filosofie TQM vedoucími pracovníky škol tedy vyžaduje jejich obeznámenost s jejich východisky a také opatrnost při jejich implementaci do prostředí školy.

### 3 Kritéria kvality školy podle ČŠI

Česká školní inspekce funguje jako kontrolní orgán škol a školských zařízení. Její kritéria pro hodnocení a kontrolu kvality škol vychází v první řadě ze *Školského zákona* (č. 561/2004 Sb.), ale také z *Bílé knihy* a platného *Dlouhodobého záměru vzdělávání*. Tato instituce provádí průběžně kontroly škol, při kterých bere zřetel také na stížnosti podávané občany. ČŠI také pravidelně provádí vlastní hodnocení a jeho výsledky každoročně prezentuje ve formě výroční zprávy (více viz [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz)).

ČŠI je součástí mezinárodní organizace SICI, která byla založena v roce 1995 a sdružuje národní a regionální inspektoráty vzdělávání. Přestože jsou tyto orgány sdruženy na mezinárodní úrovni, každý udává vlastní kritéria i postupy hodnocení škol na základě relevantního legislativního rámce. Inspektoráty

vzdělávání se soustředí na celkové hodnocení fungování školy nebo na výkon jednotlivých zaměstnanců. V některých zemích vystupují inspektoři pouze jako konzultanti, kteří mají být nápomocni při zvyšování kvality škol jakožto spoluúčastníci interní evaluace. V jiných zemích se striktně odděluje externí a interní evaluace. Společným hlediskem, na které se v současnosti inspektoráty soustředí, je akontabilita, která souvisí se vzrůstající autonomií a současně zodpovědností škol. Informace, ze kterých inspektoráty čerpají, mají jak kvantitativní, tak kvalitativní charakter a slouží ke zhodnocení, zda škola splňuje minimální stanovená kritéria kvality. Jsou také vyvíjeny evaluační nástroje, některé na mezinárodní bázi (např. projekt ICALT), a přihlíží se k výstupům z vlastního hodnocení škol (Rijcke, 2008, s. 14–16). V různých státech má školní inspekce různé zaměření, někde se soustředí pouze na pedagogický proces nebo jednotlivé učitele a otázky fungování a hospodaření škol přenechává jiným kontrolním orgánům (Rakousko, Maďarsko, Polsko). V mnoha zemích vstupují do hodnocení také zřizovatelé škol (Dánsko, Estonsko, Slovensko, ČR), ale např. ve Velké Británii mají pouze poradní funkci a nemají pravomoc provádět inspekci (Eurydice, s. 27–28).

Na webových stránkách ČŠI jsou veřejně k dispozici kritéria hodnocení škol pro školní rok 2010/11, ze kterých vycházíme. Základ dokumentu tvoří 12 kritérií, která jsou rozpracována do konkrétních znaků dokládajících jejich splnění a propojených na odkazy k základním právním východiskům.

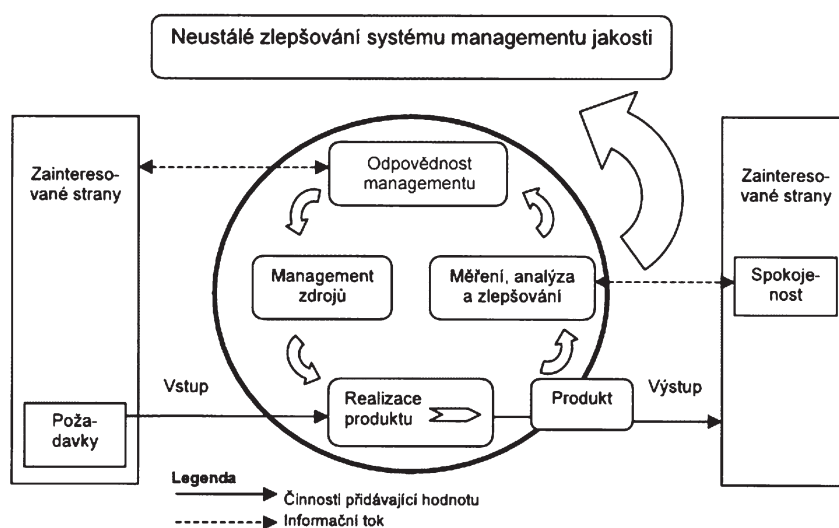
Kritéria ČŠI lze shrnout jako sled na sebe navazujících požadavků. Škola musí pravdivě informovat o své vzdělávací nabídce a přijímacím řízení a poskytovat tak rovný přístup ke vzdělávání. Její pracovníci přihlíží k individuálním potřebám žáků. Školní vzdělávací program má požadovanou strukturu v souladu s RVP. Řízení školy odpovídá typu školy, jejím zdrojům a rozhodovacím pravomocem. Personální podmínky musí podporovat realizaci ŠVP. Pro efektivní činnost školy musí být zajištěny materiální předpoklady a jejich inovace. Finance musí být využívány efektivně a hospodárně v souladu s předpisy. Efektivní organizace vzdělávání vede k naplňování učebních plánů. Ve škole je účinně podporován rozvoj osobnosti dětí (žáků, studentů) s důrazem na klíčové kompetence. Pracovníci školy rozvíjí partnerství se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem, školskou radou či žákovskou samosprávou a dalšími partnery. Při rozhodování vychází z jejich podnětů. Škola podporuje rozvoj funkční gramotnosti žáků. Provádí systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání a systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy, kdy je ve

tříletých cyklech sledována celková úspěšnost žáků a dosahování požadovaných výstupů. Výsledky musí být prezentovány veřejně formou výroční zprávy.

#### 4 Kritéria kvality školy podle ISO

Systém řízení kvality ISO 9001 byl vytvořen v roce 1987 a do současnosti prošel několika inovacemi. Jedná se o celosvětově uznávanou normu, která byla původně vytvořena pro potřeby výrobních organizací (NASA, farmaceutický a potravinářský průmysl), vychází tedy z komerčního sektoru. Školy v České republice využívají podle našich zjištění téměř výhradně normu ČSN EN ISO 9001. V současné době se jedná o přibližně 70 škol, z nichž více než dvě třetiny tvoří střední školy, a to jak státní, tak soukromé i církevní (více viz Jirečková, 2009). Tento mezinárodní standard přijatý do české soustavy norem určuje základní a minimální požadavky na řízení kvality jakékoli organizace, jejímž cílem je zvyšovat spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků. Jde o certifikovaný model, to znamená, že organizace musí v opakovaných intervalech dokazovat, že splňuje kritéria daná touto normou, aby mohla obdržet certifikát kvality. Nevýhodou jsou vysoké pořizovací i provozní náklady tohoto systému. Principy jsou společné všem organizacím, ať už pracují v průmyslové výrobě, v oblasti služeb nebo jsou to školy, přesto však byla v roce 2003 zpracována příručka ISO/IWA:2 pro implementaci systému ISO 9001 do vzdělávacího sektoru. Je důležité si uvědomit, že certifikát ISO negarantuje kvalitu výchozího produktu, ale kvalitní fungování organizace.

V mezinárodním měřítku je systém ISO 9001 využíván ve stále více zemích. Van den Berghe (1997, s. 18) jmenuje 6 států zapojených do výzkumu zaměřeného na využívání systému ISO 9001 ve vzdělávání (Velkou Británii, Francii, Německo, Belgii, Holandsko a Dánsko). V současnosti k nim můžeme počítat také Itálii, kde má systém ISO 9001 zavedeno 80 % odborných škol, ale i Finsko, kde jej využívá 20 % škol (Michek, 2007). Na základě systému ISO 9001 byl v Evropě vytvořen standard EN29000, v Británii model BS5750 a v USA standard Q10 pro využití ve vzdělávacím sektoru. Aplikace tohoto systému řízení kvality je stále diskutována z hlediska jeho využitelnosti ve školách, pro které nebyl primárně vytvořen. Systém je kritizován jako pouhá nálepka kvality využívaná v konkurenčním prostředí škol, na druhou stranu má velkou výhodu v tom, že je jednotný ve všech zemích a také vnáší do fungování škol pravidelnou kontrolu kvality třetí stranou (Sallis, 1993, s. 59). K jeho výhodám lze zahrnout také definování jasných zodpovědností v organizaci, pořádek v dokumentaci



Obrázek 1. Principy managementu kvality podle metodiky ISO.

Převzato z [http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html\\_nahledy/01/64318/64318\\_nahled.htm](http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/64318/64318_nahled.htm)

a definování procesů a standardů jejich výstupů (Ashworth & Harvey, 1994, s. 14).

Systém ISO 9001, tak jak je předkládán ve směrnici ISO/IWA:2, neformuluje explicitně seznam kritérií, která musí daná organizace splňovat, přesto je považován za kritériální model (Nenadál, 2008, s. 45). Vycházíme proto z formulace základních principů a s nimi souvisejících požadavků systému ve směrnici ISO/IWA:2 (Hrudková, 2003), které určují, co má být splňováno, ale cestu k naplnění požadavků nechávají na specifickém přístupu různorodých organizací. Obrázek 1 představuje základní principy systému ISO 9001, které jsou posléze představeny ve formě základních požadavků na kvalitu.

Plánování a management zdrojů jsou základními předpoklady fungování organizace. Všezahrnujícím principem je procesní přístup, zabezpečující identifikaci veškerých procesů, jejich vstupů a výstupů, logickou propojenost a shodu s požadavky legislativy a zainteresovaných stran. Realizace produktu je v centru fungování organizace. Je nutné jasně odpovědět na otázky, co (službu, produkt) poskytujeme, komu, jakým způsobem, za jakých podmínek a s jakým cílem. Nezbytnou součástí realizace produktu je prostředí a infrastruktura, ve

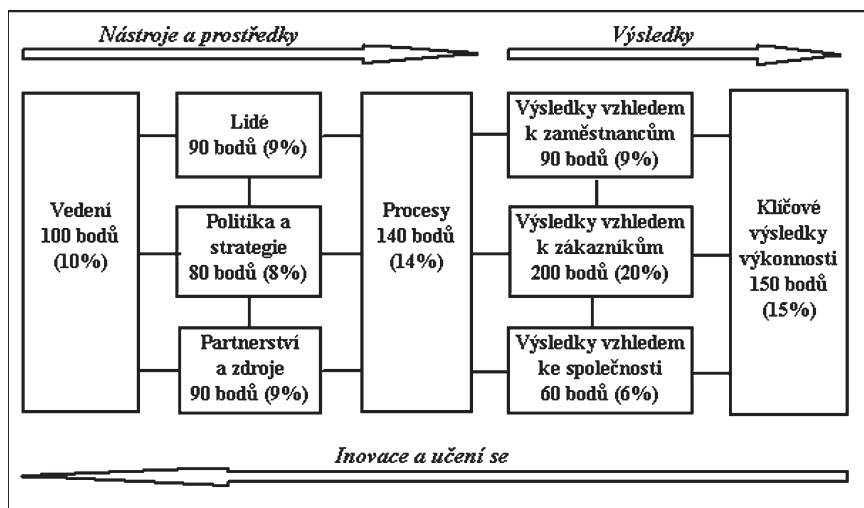
kteřé probíhá. Je nutné, aby pracovníci školy přijali přesně stanovenou zodpovědnost za svou práci. Důraz je kladen na vnitřní i vnější komunikaci s aktéry školního života. Škola se orientuje na zákazníka (klienta) a snaží se identifikovat jeho potřeby a požadavky. Jeho spokojenost je cílem politiky kvality. Další povinností plynoucí ze zavedení systému ISO je pravidelné monitorování, měření a analýza veškerého dění v organizaci, které lze přirovnat k provádění vlastního hodnocení. Primárně jde o zjišťování plnění cílů a požadavků, o přezkoumávání politiky kvality a funkčnosti systému ISO, nebo o zjišťování spokojenosti klientů. Při zjištění nedostatků jsou realizována nápravná opatření. Splňování výše uvedených požadavků má ve škole vést k neustálému zlepšování. Veškeré dění v organizaci je podrobně a pravidelně dokumentováno, což přispívá k transparentnosti organizace a k udržování pořádku.

## 5 Kritéria kvality školy podle CAF

Systém CAF je mezinárodně uznávanou variantou manažerského modelu excellence EFQM (Evropská nadace pro řízení kvality). Byl vytvořen v roce 1998 zejména pro potřeby organizací veřejného sektoru poskytujících služby, jeho původ je tedy bližší školskému prostředí než původ normy ISO. Naposledy byl revidován v roce 2006. Pro jeho využití ve školství vznikla roku 2007 ve spolupráci s Radou České republiky pro jakost aplikační příručka. Zavedení systému CAF je bezplatné, nicméně není spojeno s certifikací, tedy udělením veřejného označení dokladujícího, že organizace splňuje dané požadavky na kvalitu. Zavedení nepodléhá pravidelné kontrole a není nezbytně nutné splňovat veškerá kritéria daná tímto modelem. Systém slouží pracovníkům škol jako návod pro vlastní hodnocení založené na hledání důkazů a zvyšování efektivity podle schématu PDCA (plan–do–check–act). Nutí pracovníky škol k zavedení procesního přístupu a k neustálému učení se. Na základě tohoto modelu je možné vytvářet hodnotící zprávy a také srovnávat výstupy škol formou benchmarkingu.

Model CAF je využíván v Británii organizací CWDC (Children's Workforce Development Council), která se zabývá prací s dětmi a z kvalitňování jejich života. V dokumentu *The Common Assessment Framework and Schools* prezentuje přínosy systému pro školy a jejich pracovníky, k nimž řadí rychlejší dosahování kvalitních služeb, zaměření na klienty a zintenzivnění komunikace v rámci školy, ale také rozvoj kompetencí pracovníků škol. K tomu je však potřebné identifikovat potřeby klientů školy, ujistit se, že jsou s nimi seznámeni





Obrázek 2. Principy managementu kvality podle metodiky CAF.  
Převzato z <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm>

všichni pracovníci a zodpovědně spolupracují na jejich naplňování. (CWDC, 2008, s. 2). V dokumentu *CAF in Education* je odkazováno na jeho propojení s celoevropskými snahami o zvyšování kvality vzdělávání, které v současnosti vedou k přijímání společných kritérií kvality pod názvem The Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (Helsinki, 2005) a jsou patrné také v zavedení registru institucí sledujících kvalitu škol podle společně daných kritérií (více viz [www.eqar.eu](http://www.eqar.eu)).

Kritéria, ze kterých vychází tento text, jsou převzata z veřejně přístupné směrnice pro využívání systému CAF ve vzdělávání. Obsahuje podrobný seznam aspektů kvality rozdělených do devíti kritérií a dále do 28 subkritérií, které jsou podrobně rozpracovány a doplněny příklady dokladujícími jejich splnění. Požadavky dané systémem CAF jsou logicky řazeny podle modelu, který přibližuje obrázek 2.

Model CAF je vyloženě určen pro sebehodnocení v rámci organizace. Jak je uvedeno na obrázku 2, postupuje se podle jednotlivých kritérií a podle míry jejich naplnění si lze přidělit určitý počet bodů (procent). Úkolem vedení je nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot. Dále je to vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, motivování

pracovníků, ale také řízení vztahů se zainteresovanými stranami. Strategie školy musí vycházet z plánování, které reflektuje požadavky zainteresovaných stran a dostupné zdroje. Dochází k modernizaci a inovacím. Transparentní plánování, řízení a zlepšování je prováděno také v oblasti lidských zdrojů. Rozvíjeny jsou partnerské vztahy v okolním prostředí školy, ale také se zákazníky (klienty). Všudypřítomným aspektem je řízenost týkající se jak financí, tak i informací a technologií. Soustavně jsou identifikovány, navrhovány a zlepšovány procesy tvořící páteř organizace. Probíhá pravidelná kontrola, která se orientuje na fungování organizace a aktivity pracovníků, ale zejména na měření spokojenosti zákazníků. Pro veškerá měření jsou dány konkrétní ukazatele. Klíčové výsledky dosahované školou jsou srovnávány s jejími cíli.

## 6 Společné a rozdílné aspekty uvedených kritériálních modelů

Ukazuje se, že mezi prezentovanými kritérii kvality školy nejsou body, které by se vzájemně rušily či byly nekompatibilní. Ke shodným aspektům těchto tří kritériálních modelů patří zejména mechanismy na rovině obecného řízení a organizace, ale také některé aspekty týkající se specifického zaměření školy na výchovně vzdělávací proces. Důležitým znakem, který je společný všem modelům, je otevřenost současné školy potřebám a požadavkům žáků, potažmo jejich rodičů, kteří mohou být v určitých mezích považováni za klienty školy. Tabulka 1 obsahuje základní společné znaky srovnávaných kritériálních systémů.

V kritériích sledovaných modelů se však ukazují i rozdíly plynoucí z jejich výchozího rámce. Všechny tři modely jsou mezinárodně ukotvené, systémy řízení kvality CAF a ISO ale zaručují jednotná kritéria ve všech státech, kde jsou přijaty. Mezinárodní srovnatelnost jejich kritérií však naráží na jejich obecnost a neúplnou přizpůsobivost školám. Zaměřují se na minimální požadavky na kvalitu fungování organizace jako celku spíše než na konkrétní procesy a výstupy škol. ČŠI je naopak relativně samostatným úřadem konajícím primárně podle platné české legislativy, její kritéria jsou proto konkrétní a uzpůsobená přímo školskému sektoru a výchovně vzdělávacímu procesu.

S prvním zmíněným rozdílem souvisí také požadavky na kvalitu, které srovnávané systémy reflektují. Protože ČŠI se pohybuje pouze ve školském sektoru, její kritéria vychází ze školských dokumentů a současných společensky přijímaných požadavků na kvalitu škol, které se odvíjí z výzkumných zjištění, vývoje

Tabulka 1  
Společné aspekty kritériálních modelů

rovina řízení kvality	řízení a organizace školy	výchovně vzdělávací proces
<b>mechanismy řízení kvality</b>	obecné	specifické
<b>konkrétní mechanismy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategické plánování</li> <li>– transparentnost</li> <li>– systémový přístup</li> <li>– personální politika</li> <li>– efektivní hospodaření</li> <li>– komunikace uvnitř i vně školy</li> <li>– spolupráce s partnery školy</li> <li>– systém v dokumentaci</li> <li>– inovace</li> <li>– důraz na organizační klima</li> <li>– prevence</li> <li>– vlastní hodnocení (audity) fungování i výstupů školy</li> <li>– srovnávání se s jinými školami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– otevřenost individuálním požadavkům či potřebám žáků (klientů)</li> <li>– důraz na kvalitu výuky (produktu, služby)</li> <li>– zjišťování zpětné vazby (spokojenosti) klientů</li> </ul>

a diskuse v oblasti pedagogiky a školské praxe. Jsou tak dána školám zvnějšku na základě více či méně úspěšné reflexe toho, co se děje uvnitř škol. Systém CAF pochází ze sektoru služeb, norma ISO má ještě vzdálenější kořeny v oblasti výroby. Proto jsou jejich kritéria obecná a požadují po pracovnících organizací, aby sami definovali své zainteresované strany (klienty) a legislativu, jejichž požadavky bude nutné zkoumat a vycházet z nich. Jejich kritéria jsou daná nejen zvnějšku, ale jsou současně utvářena pracovníky konkrétních škol uvnitř.

Další rozdíl spočívá v přístupu k hodnocení a kontrole. ČŠI je zaměřena na externí hodnocení škol. Systém CAF byl vytvořen primárně pro interní hodnocení organizace, která má zájem zlepšovat své postavení v konkurenčním prostředí. Norma ISO kombinuje interní a externí audity v organizacích, které jsou nutné mimo jiné pro udržení jejího certifikátu. Její využívání zabezpečuje zdvojenou kontrolu fungování školy.

Rozdíl je také v nahlížení na vlastní hodnocení školy z hlediska jejich definovaných zainteresovaných stran. Zatímco kritéria ČŠI počítají s jejich názory

Tabulka 2  
Rozdílné aspekty kritériálních modelů

kritériální model	ČŠI	ISO, CAF
prostředí	– škola	– všeobecná organizace – výroba a služby
výchozí požadavky	– dány zvnějšku organizace	– dány zvnějšku i zevnitř organizace
zaměření	– kvalita výchovně vzdělávacího procesu	– kvalita fungování organizace jako celku
důraz na hodnocení	– externí	– interní
vztah k využívání zpětné vazby zainteresovaných stran při hodnocení školy	– vedlejší segment hodnocení kvality	– měření spokojenosti jako hlavní aspekt kvality – spokojenost klientů jako cíl kvality

spíše jako s vedlejším segmentem hodnocení kvality školy, oba systémy řízení kvality jej naopak vyvyšují jako základní kámen sledování kvality. Spokojenost vybraných aktérů školy, především klientů, je považována za hlavní ukazatel a cíl kvality.

Rozdíly kritériálních modelů znázorňuje tabulka 2.

## 7 Diskuse

I přes vytyčené rozdíly mezi modely lze říci, že jak systém CAF, tak norma ISO jsou kompatibilní s kritérii udávanými ČŠI. Je však nutné upozornit na některá rizika spojená s jejich využíváním.

Prvním kamenem úrazu je nepřizpůsobivost těchto systémů prostředí školy. Zejména jde o systém ISO, který je do škol zaváděn poradenskými společnostmi, jejichž zaměstnanci se jej snaží prodat do školského sektoru, který pro ně představuje mezeru na trhu. Nejsou však připraveni na specifika škol a podle našich dosud nepublikovaných zjištění implementují normu ISO 9001 v její původní podobě, nikoli podle směrnice ISO/IWA:2. V počátečních fázích implementace systému ISO nebo CAF je přitom důležité vyrovnat se s terminologií využívanou v obou systémech. Pojmy jako je zákazník, klient, produkt, služba nebo spokojenost klienta nejsou v pedagogice a školské praxi ustálené, jejich pojetí tak záleží na pracovnících škol. Další rizika potom plynou z rychlého zavedení postrádajícího diskusi, kdy je systém reálně udržován pouze ve

vrchních strukturách organizace a neprostupuje až k jejímu jádru, kterým je pedagogický proces.

Zásadním problémem je zaměřenost obou systémů na technické fungování organizace a měření jejich výstupů. To se projevuje v důrazu na dokumentaci, kontrolu, striktní pravidla a postupy a ve sledování „měřitelných“ aspektů kvality. Necitlivé podřízení se požadavkům těchto systémů bez jejich reflexe v prostředí školy může vést k manažerismu na jedné straně, nebo jejich realizaci pouze „pro formu“ na straně druhé. Společným aspektem všech prezentovaných modelů, který je ukryt za technickými požadavky, je důraz na prostředí školy a její organizační klima. To je nejen nutným předpokladem zavedení systémů řízení kvality a otevřené diskuse mezi pracovníky, ale také důležitou podporou fungování procesů ve škole, zejména vyučovacího procesu. „Ve škole se organizační klima považuje za výsledek interakce organizační struktury, formálního vedení včetně ‚politiky‘ příslušné školy s pracovním kolektivem a jeho neformálními strukturami“ (Kantorová, 2009, s. 59). Proto by technické zaměření systémů mělo být citlivě vyvažováno důrazem na lidský faktor fungující v organizaci.

## 8 Závěr

Využívání systémů managementu kvality ve školách a dodržování jejich kritérií kvality vede k otevření nových obzorů na poli vzdělávání, zároveň se ukazuje, že není v rozporu s tradičními kritérii kvality škol danými ČŠI. Implementace nových modelů současně se zvážením jejich rizik může být cestou ke zkvalitnění českých škol. „Zvýšení kvality činností školy se promítne nejenom do spokojenosti studentů, učitelů či rodičů, ale i do vývoje celé naší společnosti.“ (CAF, 2007, s. 11) Ukazuje se, že na rovině obecných mechanismů organizace a řízení jsou představené kritériální modely v zásadě stejné, na rovině specifických podmínek spojených s výchovně vzdělávacím procesem je však třeba přihlížet k odlišnostem školy od komerčních organizací a zohledňovat je. Také se ukazují rozdílné aspekty modelů, které však neznamenají rozpory mezi nimi, spíše reflektují rozšiřující se přístupy k řízení a zjišťování kvality u nás i ve světě. Jejich přínosná implementace je však závislá na pochopení, diskusi a přijetí všemi pracovníky. Je také důležité přeložit si jejich nepřizpůsobené požadavky pro potřeby školy, a teprve následně se jimi řídit.

## Literatura

- Ashworth, A., & Harvey, R. (1994). *Assessing quality in further and higher education*. London: Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- Barnett, R. (1995). *Improving higher education: total quality care*. Buckingham: Open University Press.
- Brennan, J., & Vught, E. (1993). *Questions of quality: in Europe and beyond*. London: Quality Support Centre.
- CAF and Education (2010). Dostupné z [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAFedu\\_080410\\_V06\\_final.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAFedu_080410_V06_final.pdf)
- Evaluace škol poskytujících povinné vzdělání v Evropě (2004). Brusel: Eurydice. Dostupné z <http://eacea.ec.europa.eu/eurydice/ressources/eurydice/pdf/0.../042CS.pdf>
- Hudec, T. (2007). *Kvalita ve vzdělávání*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- Jirečková, I. (2010). Systém řízení kvality ISO 9001 v české škole. In J. Vašátková, & E. Kaněčková (Eds.), *Aktuální problémy pedagogiky ve výzkumech studentů doktorských studijních programů VII*. Sborník z konference. Olomouc: Ústav pedagogiky a sociálních studií.
- Kantorová, J. (2009). *Klima školy. In Řízení školy*. Praha: ASPI.
- Kells, H. R. (1992). *Self-regulation in higher education: a multi-national perspective on collaborative systems of quality assurance and control*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a školských služeb na školní rok 2010/2011 (2010). Praha: ČŠI. Dostupné z <http://www.csicr.cz/cz/85287-kriteria-hodnoceni-podminek-prubehu-a-vysledku-vzdelavani-a-skolskych-sluzeb-na-skolni-rok-20102011>
- Kunčarová, J., & Nezvalová, D. (2006). *Kvalita školy: ověřování kvality školy*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- Hrudková, B. (2003). *Odborný komentář k systému managementu kvality ve výchově a vzdělávání. Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 s použitím ISO/IWA 2:2003*. Praha: Český normalizační institut.
- Míček, S. (2008). *Přístupy k řízení kvality v odborném vzdělávání*. Praha: NUOV.
- Míček, S. (2010). *Možnosti systémů managementu kvality pro evaluaci školy*. Dostupné z <http://hn.ihned.cz/c1-22341310-moznosti-systemu-managementu-kvality-pro-evaluaci-skoly>
- Nezvalová, D. (2002). *Kvalita ve škole*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Společný hodnotící rámec. *Aplikační příručka modelu CAF (Common assessment framework) pro školy (2007)*. Praha: Publikáční řada NPJ. Dostupné z <http://www.csq.cz/res/data/001/000258.pdf>
- Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (2003). *Pedagogický slovník*. Praha: Portál.
- Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (2009). *Pedagogický slovník*. Praha: Portál.
- Průcha, J. (1996). *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Brno: Masarykova univerzita.
- Sallis, E. (1994). *Total quality management in education*. London: Kogan Page.
- The Common Assessment Framework and Schools*. (2008). CWDC. Dostupné z <http://www.stockton.gov.uk/resources/childrenstrust/cafdocs/1801046.pdf>

Van Den Berghe, V. (1997). *Application of ISO 9000 Standards to Education and training*. Thessaloniki: European Centre for the Development of Vocational Training. Dostupné z <http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso.pdf>

Veber, J., Hůlová, M., Koňárková, H., & Plášková, A. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing.

### **Autorka**

Mgr. Ilona Jirečková, Ústav pedagogiky a sociálních studií, Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc, e-mail: [jireckova@seznam.cz](mailto:jireckova@seznam.cz)

### **Criteria of school quality from the view of the Czech School Inspection and Quality Management Systems ISO and CAF**

**Abstract:** The article contributes to problems of quality management, specifically to criteria of school quality. It informs about criteria given by the Czech School Inspection as a traditional model in education and about criteria given by quality management systems ISO 9001 and CAF, which are being used in Czech education and also in international context. The aim is to clarify basic components within the frame of three presented criterion models and to pay attention to their connections and differences.

**Key words:** quality, quality management, criteria of school quality, the Czech School Inspection, ISO 9001, CAF