

# Zdravá a upřímná kvalita řízení v institucích terciárního vzdělávání

*Aleš Nosek*

## Úvod

Nejen v nynější době se neustále hovoří o kvalitě institucí terciárního vzdělávání. Kvalita je módní a zprofanované slovo a každý o ní mluví. Ale víme opravdu, co kvalita znamená a jak jí dosáhnout? Kvalita terciárních institucí může být vnímána různými lidmi různě. Zde záleží na tom, jaký mají vztah k instituci a co a kdo od ní očekává, a to ve vztahu ke svým osobním, společenským, organizačním a jiným cílům. Obecně lze říci, že je snahou požadovat výstupy/produkty, které plní očekávání příjemců činností. Dalším velmi důležitým efektem je snižování nákladů a zprůhledňování/zvyšování pořádku/objektivizování celého systému chodu instituce, s důrazem na úspěch a dlouhodobou udržitelnost. Přes široký záběr zúčastněných osob a organizací, které jsou součástí tohoto systému, existují rozdílné názory na význam a dosahování kvality. Na příkladech jsou v tomto příspěvku ukázány pohledy, jak kvalita bývá chápána stranami, které se účastní chodu terciárních institucí. V nadhledu je snahou přiblížit, jak filosoficky tak i prakticky kvalitu trvale dosahovat a rozvíjet. Otázkou však zůstává, zda má doopravdy instituce zdravou a upřímnou kvalitu svého systému řízení.

## Odborný termín kvalita

Normy/standards vznikají tak, že nejosvědčenější definice, návody, postupy, atd., které jsou zpravidla odsouhlaseny zúčastněnými stranami, jsou přeneseny na záznamové médium, aby mohly být dále používány a zároveň vytvářely dorozumivací jazyk daného oboru. Tímto způsobem byla rovněž stanovena mezinárodní definice odborného termínu kvalita. Podle normy ČSN EN ISO 9000:2006 je kvalita nadefinována takto:

Kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik (ČSN EN ISO 9000: 2006).

Co to ale znamená? Článek je prioritně zaměřený na terciární vzdělávání, proto jako příklad pro vysvětlení může posloužit kvalita výchovně vzdělávacího procesu z pohledu studenta, potenciálního zaměstnavatele

absolventa, učitele a z pohledu odborné společnosti. Modelově student studuje 5. ročník studijního oboru matematického inženýrství. Kvalita je zde z důvodu snadného pochopení vysvětlena neformálním způsobem na vybraném druhu příkladu. Mezinárodně platná definice říká, že kvalita je dána stupněm splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Z tohoto vyplývá, že kvalita je vždy ohodnocena posuzovatelem, který vnímá existující charakteristiky. Genericky lze konstatovat, že vždy jde o kvalitu něčeho, tedy je k něčemu vztažená (např. v případě služby vzdělávání můžeme mluvit o kvalitě absolventa studijního oboru matematického inženýrství), je pro někoho (zákazník) a je hodnocena prostřednictvím inherentních charakteristik (znaky kvality). Úroveň kvality je hodnocena v daném čase zainteresovanými stranami a tato kvalita je výsledkem činností v momentu posouzení.

Pro studenta, potenciálního zaměstnavatele absolventa, učitele a z pohledu odborné společnosti (zainteresované strany) může být kvalita výchovně vzdělávacího procesu pro příklad dána podle *Tabulky 1*.

## **Instituce má svůj systém řízení**

Kvalitu může obecně vnímat/hodnotit kdokoli na komkoliv/čemkoliv. Na nejvyšší úrovni obecné použitelnosti mluvíme o kvalitě výrobku, kvalitě poskytované služby, kvalitě člověka, kvalitě systému a kvalitě činností/procesů.

Pro bližší vysvětlení lze uvést několik dalších příkladů. Kvalitním výrobkem vysoké školy může být v případě technické školy např. nově vyvinutý stavební materiál. Kvalitní poskytovanou službou může být např. úroveň knihovnických služeb. Kvalitní člověk po lidské i odborné stránce může být např. pan prof. Novák, protože... Můžeme tvrdit, že škola má nastavený kvalitní systém řízení, který se skládá z procesů, které probíhají kvalitně a které dávají předpoklady, že škola bude mít kvalitní absolventy. Je zde evidentní, že kvalita může být chápána různě a může být pro kohokoli ve významu, že je něco kvalitní, chápána různým způsobem. Za jednu ze základních principiálních podmínek řízení kvality považujeme následující výrok: Aby byla kvalitní služba/kvalitní výrobek, tak musí být i kvalitní systém a jeho vykonávané činnosti.

## **Jakým způsobem lze systém řízení nastavit a zlepšovat**

Otázkou tedy je, jak kvality vysokých škol dosáhnout? Z Obrázku 1 je vidět, že principiálně se musí věnovat úsilí činnostem, ve kterých kvalita vzniká a není možné se zaměřovat pouze na finální výrobek a/nebo službu. Kvalita se musí zabezpečovat v rámci stanoveného systému vhodným logickým způsobem,

**Tabulka 1: Odborný termín kvalita**

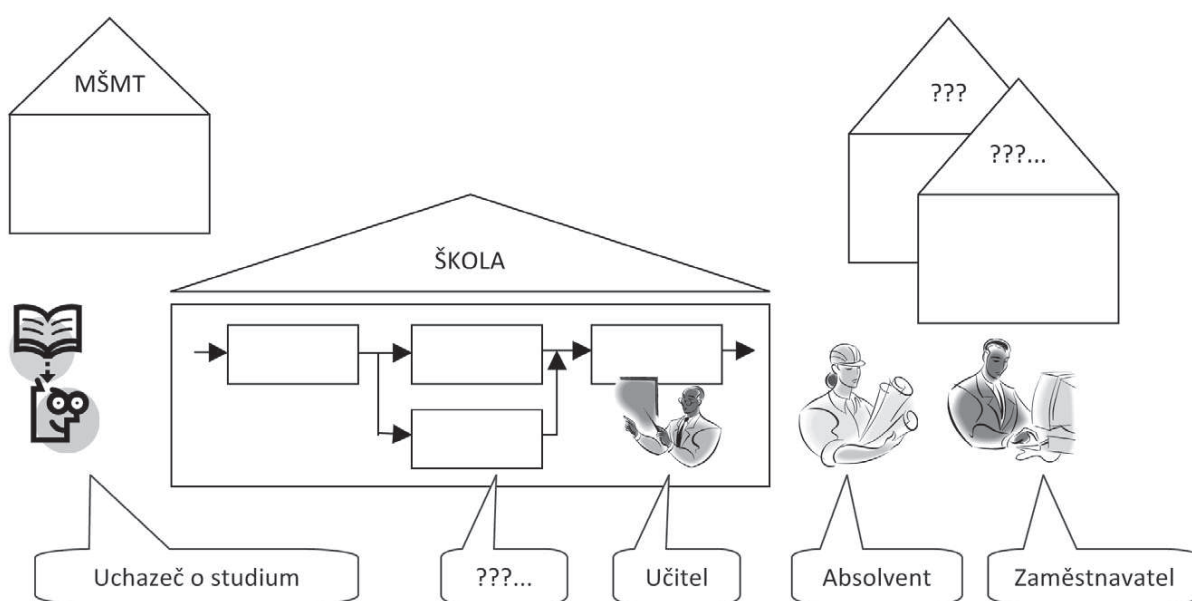
Kvalita PRO KOHO (Zákazník)	Kvalita ČINNOSTÍ (Proces)	Kvalita ČEHO (Produkt)	Kvalita ČÍM JE DÁNA (Charakteristiky, znaky kvality)	Kvalita ZHODNOCENÍ (Metriky)	Kvalita STAV (Spokojenost zákazníka)
Student 5. ročníku (obor matematické inženýrství)	Výchovně vzdělávací proces na vysoké škole	Znalosti matematického inženýrství	Uplatnění na trhu práce	Budu zaměstnán do 3 měsíců od promoce (čas)	Mám zaměstnání do 3 měsíců od promoce
Potenciální zaměstnavatel absolventa	Proces vyhodnocení marketingových průzkumů ve firmě	Reporty z marketingových průzkumů firmy	Znalosti absolventa v použití aplikovatelné statistiky na vyhodnocení marketingových průzkumů	Chybovost ve vyhodnocení marketingových průzkumů	Nulová chybovost ve vyhodnocování marketingových průzkumů
Učitel	Výchovně vzdělávací proces – zjištění spokojenosti absolventů na vysoké škole	Report stížností průzkumu oboru matematického inženýrství	Stížnosti z průzkumu absolventů oboru matematického inženýrství	Počet stížností (jméno a příjmení učitele)	Nulový počet stížností (jméno a příjmení učitele)
Odborná společnost	Výchovně vzdělávací proces na vysoké škole	Udržitelnost znalostí fuzzy množin	Počet odborníků na fuzzy množiny v ČR	Počet absolventů fuzzy množin za kalendářní rok na vysokých školách v ČR	Minimálně 30 absolventů fuzzy množin za kalendářní rok na vysokých školách v ČR

který přináší přidanou hodnotu. Pokud bude kvalitně nastavený systém řízení, lze předpokládat, že budou i kvalitní výstupy/produkty (výrobky/služby), které uspokojí příslušné zainteresované strany.

Praxí v soukromém a státním sektoru byly zformulovány nejosvědčenější požadavky pro zajištění předpokladů pro kvalitní systém řízení. Tímto způsobem vznikl soubor standardních požadavků, které jsou uvedeny v mezinárodní normě ČSN EN ISO 9001:2009. Norma je generická a aplikovatelná pro všechny typy organizací a to bez ohledu na to, čím se organizace zabývají. Jsou v ní uvedeny obecné požadavky, které když organizace splní, tak ji dávají předpoklady, že bude mít kvalitní systém řízení. Norma definuje, co má být splněno, ale nestanovuje, jakým způsobem mají být tyto požadavky prakticky naplněny/vyřešeny. Zde je nezastupitelná role kvalifikované osoby (osoby s „kvalitářským myšlením“), která je hybnou silou při implementaci systému, při jeho spravování a neustálém zlepšování. Uvedené činnosti jdou napříč celou organizací a podílejí se na nich všichni zaměstnanci organizace.

Nezapomínejme, že kulturu firmy/kulturu kvality tvoří vždy všichni zaměstnanci. Je žádoucí naplno otevřeně sdělit, že pokud organizace již funguje (není nově založena), má nějakým způsobem nastavený systém řízení. Tedy každá organizace má svůj systém řízení, svoje pravidla fungování. Otázkou pouze je, zda je tento systém ve shodě s mezinárodním standardem ČSN EN ISO 9001:2009, ve kterém jsou nadefinovány „Best Practices“, požadavky, které

**Obrázek 1:** Možné způsoby chápání slova kvalita



dávají předpoklady pro kvalitní systém řízení. Pokud se organizace rozhodne, že chce mít mezinárodní uznání toho, že má kvalitní systém řízení, musí se podrobit tzv. certifikačnímu procesu nezávislou a akreditovanou firmou. Certifikačním procesem (auditem) se rozumí posouzení shody vymezeného systému řízení organizace s požadavky mezinárodního standardu ČSN EN ISO 9001:2009. Po úspěšném certifikačním auditu je vydán certifikát, který má platnost 3 roky. Součástí certifikačního procesu jsou rovněž dva dozorové audity, které jsou realizovány v roční periodě od data získání certifikátu. Po 3 letech je možné organizaci recertifikovat s další platností na 3 roky, a to s již uvedeným analogickým průběhem. Získání certifikátu je pouze „třešničkou na dortu“, protože zásadní je mít účelný a efektivní systém řízení, který přináší hodnotu.

Jak již bylo uvedeno, jakákoliv organizace má svůj systém řízení. Jestliže se rozhodne projít certifikačním procesem, tak to pro ni rozhodně neznamená, že bude muset mít nový systém, který bude izolovaný ve stávajícím systému řízení a že vše, co doposud vykonávala, musí být změněno. Pro naplnění shody s normou může organizace samozřejmě využít, co již má systémově nastaveno a to co jí chybí ke shodě s normou, si sama nastaví, jak potřebuje. Organizace musí pouze prokázat shodu s požadavky, ale je pouze na ní, jak je má systémově vyřešeny nebo jak si je sama zrealizuje. Je logické, že požadavky mohou být realizovány na různé systémové a technické úrovni. Jde především o náklady a o priority instituce. Pro příklad lze uvést systém řízení dokumentů. Pro jednu organizaci je vyhovující, když je například schvalování dokumentů z hlediska jejich přiměřenosti řešeno před jejich vydáním prostřednictvím písemného zápisu o schválení dokumentů, které je zaznamenáváno do formuláře: Zápis o schválení dokumentu – verze 12. 12. 2012. Jiná organizace má zase aplikovaný specializovaný software pro řízení dokumentů, který umožňuje např. elektronické podepsání, sledování časových termínů, analýzu připomínek, atd. U další organizace situaci řeší podpis schvalovatele, který je zodpovědný za procesní průběh a věcnou správnost příslušného dokumentu. Je tedy zřejmé, že plnou zodpovědnost za způsob naplnění konkrétních požadavků má pouze organizace. Je pouze na ní, jak má zabezpečeny konkrétní požadavky.

Pro zlepšování kvality systému řízení jsou v rámci požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009 stanoveny přístupy a systémově provázané požadavky, které toto zabezpečují.

Pokud ale sama organizace chce zjistit komplexní úroveň kvality systému řízení vzhledem k výsledkům a chce následně využít těchto poznatků pro zlepšování, lze jednoznačně doporučit aplikaci Modelu excelence EFQM. Organizace může toto sebehodnocení, které probíhá uceleným

a systematickým přezkoumáváním předpokladů/přístupů a výsledků, opakovaně používat pro zhodnocení celkového pohledu na svoji výkonnost a stupeň vyzrálosti systému řízení. Model excelence EFQM je dobrovolný kritériální rámec, který obsahuje devět kritérií, přičemž prvních pět je součástí obsahové části Předpoklady a zbylé čtyři jsou částí obsahu Výsledky. Obecně lze konstatovat, že Předpoklady zjišťují odpovědi na to, co organizace dělá a Výsledky hledají odpovědi na to, čeho organizace dosahuje a jakým způsobem se k těmto výsledkům dostává. Pokud není organizace povinně nebo dobrovolně zavázána na stanovených procesních postupech např. Národní cenou kvality ČR (Model excelence EFQM je jedním ze základních nástrojů pro hodnocení), je samozřejmě pouze na jejím zvážení, jak tento model využije. V dnešní nekompromisně tvrdé době se pečlivě zvažují veškeré finanční náklady, a proto by se měla organizace dobře rozhodnout, jakým způsobem Model excelence EFQM použije. Pro firmy s velkým počtem zaměstnanců a s dobrými finančními výsledky lze doporučit opakované používání modelu se všemi devíti kritérii, aby organizace vhodně periodicky získávala maximálně možné a smysluplné informace v čase. U středních a malých podniků nesmí Model Excelence EFQM být tak časově a finančně náročný, že by ohrožoval existenci samotného chodu podniku. Rovněž výstupy ze sebehodnocení podle modelu musí být přiměřeně v aktuální vazbě na stále měnící se prostředí trhu, to znamená, že výsledky musí být včas. Není možné sbírat data, která v době vyhodnocení již nejsou relevantní. Stále platí, že se organizace mají po malých krocích trvale zlepšovat. Není vůbec špatně, pokud se malá organizace například rozhodne, že se nyní zaměří pouze na Kritérium 3: Pracovníci, když brainstormingem/na poradě zjistila, že zde má své slabé místo. Model Excelence EFQM je komplexní manažerský nástroj, ale musí se používat pro cíl, pro který byl navržený a musí se používat s rozumem podle konkrétních potřeb a možností organizací.

## **Zdravá a upřímná kvalita řízení**

Pro zajištění předpokladů pro kvalitní systém řízení lze použít normu ČSN EN ISO 9001:2009 a pro zhodnocení úrovně systému řízení Model Excelence EFQM. K zamyšlení však zůstává, jak je daný systém řízení doopravdy funkční a zda vykonává upřímně své poslání. Pokud se nebudou zaměstnanci chovat podle stanovených pravidel a systém si bude žít svým dvojitým životem, pak ani sebedokonaleji nastavený systém nebude nikdy účelný a efektivní. Tímto je míněno, že teoreticky stanovená pravidla řízení musí ideálně být ve stoprocentní shodě realizována ve skutečném průběhu činností/procesů.

Analogicky to platí i pro sebehodnocení. Pokud chce organizace znát přiměřeně skutečný stav systému řízení, musí sama sebe analyzovat pokud možno objektivně. Pokud bude k sobě informačně upřímná, může se doopravdy zlepšovat. Příkladem může posloužit dnes tolik rozšířený etický kodex společnosti. Etický kodex je nástroj, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v organizaci. Pro vás, čtenáře, jsou zde uvedeny následující otázky k zamyšlení: Chovají se ve skutečnosti zaměstnanci ve shodě s etickým kodexem? Má chování zaměstnanců vliv na kvalitu vámi poskytovaných služeb? Jak je možné, že máme nadefinována pravidla a skutečnost je jiná? Nebo, jak jsme dosáhli toho, že instituce doopravdy funguje podle stanovených pravidel?

Z hlediska dlouhodobého přežití/udržitelnosti musí mít systém řízení důvěru zaměstnanců a musí být řízený tak, aby „žil jedním životem“. Zde je zásadní a příkladná role managementu. Ten musí neustále pozitivně rozvíjet kulturu kvality, aby organizace byla dlouhodobě úspěšná. Ten musí prioritně kladným příkladem pečovat a rozvíjet systém řízení. Ten musí prosazovat zdravou a opravdovou kvalitu systému řízení!

#### Literatura:

ČSN EN ISO 9000:2006. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, c2006.

ČSN EN ISO 9001:2009. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, c2010.

ČSN EN ISO 9004:2000. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, c2010.

Kolektiv autorů. *Model excellence EFQM 2010*. Praha: EFQM/Česká společnost pro jakost, 2009.

FIALA, A. Integrovaný systém řízení a výkonnost organizace. In Sborník z konference *Jakost 2006*. Ostrava: DT Ostrava, 2006, s. 108-115.

NENADÁL, J.; VYKYDAL, D. How to Implement the Process Approach within Quality Management Systems. *Współczesne zarządzanie*, 2009, 10, 3, s. 11-25.

NOSEK A. Zabezpečení předpokladů pro kvalitní systém řízení v institucích terciárního vzdělávání mezinárodní normou EN ČSN EN ISO 9001:2009, *Produktivita a Inovácie*, 2012, 2, s. 36-37.

GARVIN D. What does product quality really mean? *Sloan Management review*, 1984, 26, 1, s. 25-43.

ADAMSON L.; BECERRO M.; CULLEN P.; GONZÁLES-VEGAL.; SOBRION J. J.; RYAN N. *Quality assurance and learning outcomes*. Helsinky: *European Association for Quality Assurance in Higher Education*, 2010.

BENNETT P.; BERGAN S.; CASSAR D.; HAMILTON M.; SOINILA M.; SURSOCK A.; UVALIC-TRUMBIC S.; WILLIAMS P. *Quality assurance in transnational higher education*. Helsinki: *European Association for Quality Assurance in Higher Education*, 2010.

AL-RAWAHI M. S. A.; BASHIRA. H. On the implementation of ISO 9001:2000: a comparative investigation. *The TQM Journal*, 23, 6, 2011, s. 673-687.