

Vybrané problémy pracovníků škol v procesu interního hodnocení kvality

se zaměřením na střední školy Olomouckého kraje implementující systém řízení kvality ISO 9001

Selected problems of school workers in the process of internal quality assessment aiming at secondary schools in Olomouc Region that are implementing quality management system ISO 9001

Ilona Kočvarová

Abstrakt: Článek prezentuje částečné výsledky výzkumu zaměřeného na implementaci systému řízení kvality ČSN EN ISO 9001 ve školách. Zaměřuje se na vybrané problémy, které vyvstávají při realizaci požadavku normy na „měření a monitorování spokojenosti klientů“ na středních školách Olomouckého kraje. Výzkumnou strategií je zakotvená teorie s využitím rozhovorů s pracovníky škol.

Klíčová slova: kvalita školy, řízení kvality, systém řízení kvality, norma ČSN EN ISO 9001, hodnocení kvality, zjišťování spokojenosti, zakotvená teorie

Abstract: The article presents partial results of a research which was aimed at the implementation of the quality management system ČSN EN ISO 9001 at schools. It focuses on chosen problems arising from the realization of one requirement “measuring and monitoring of clients’ satisfaction” at secondary schools from the Olomouc Region. The research strategy is grounded theory with the use of interviews with school workers.

Keywords: quality of school, quality management, quality management system, standard ČSN EN ISO 9001, quality assessment, satisfaction survey, grounded theory

1 Úvod

Příspěvek je zaměřen na interní hodnocení kvality středních škol Olomouckého kraje, které implementují systém řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001 (dále ISO 9001). Jde o celosvětově uznávanou normu, která udává všeobecná kritéria kvality organizací. Tento mezinárodní standard také určuje základní a minimální požadavky na řízení kvality jakékoli organizace, jejichž dodržování po certifikaci garantuje na určitou dobu. Norma byla původně vytvořena pro výrobní podniky, byla však přetransformována i pro potřeby školských organizací, a to pod označením ISO/IWA 2 v roce 2003 a 2007 (Hrudková, 2003; Kratochvíl & Skopal, 2008). Její filozofie vychází z koncepce TQM (*total quality management*) a zaměřuje se na základní principy fungování organizací, které jsou společné všem, ať už se orientují na průmyslovou výrobu, na poskytování služeb, nebo se jedná o školy. Česká školní inspekce v současné době uznává využívání tohoto zvnějšku implementovaného systému řízení kvality v rámci vlastních kritérií kvality škol (Jirečková, 2011).

V České republice je norma ISO 9001 v prostředí škol šířena od roku 2002. V současné době ji využívá kolem 70 škol, z nichž naprostou většinu tvoří školy střední (SOŠ, SOU, SŠ, gymnázia). V rámci krajů jsou tyto školy rozvrstveny nepravidelně, největší zastoupení mají

v kraji Ústeckém, Pražském, na Vysočině, v kraji Olomouckém a Moravskoslezském, v každém po 9 školách (Jirečková, 2010).

Jedním z požadavků normy ISO 9001 je pravidelné měření a monitorování spokojenosti klientů, které lze podle směrnice ISO/IWA 2 zahrnout do běžných procesů vnitřní autoevaluace škol. Cílem příspěvku je představit problémy, které vyvstávají při interním hodnocení kvality a zjišťování spokojenosti aktérů podle požadavku normy ISO 9001 z pohledu pracovníků škol. Výzkum byl realizován v období 2010/11. V tomto textu je představena vybraná část jeho výsledků.

2 Zaměření výzkumu a metodologie

Výzkum se orientoval na realizaci jednoho z požadavků normy ISO 9001 v praxi středních škol z pohledu vedoucích a pedagogických pracovníků. Záměrem bylo zaznamenat a analyzovat jejich osobní zkušenosti a názory spojené s implementací požadavku č. 8. 2. 1 na „měření a monitorování spokojenosti klientů“ v širokém kontextu zavedení normy ISO 9001 a současné školské situace.

Výzkum byl proveden v Olomouckém kraji, kde v současné době využívá systém ISO 9001 devět středních škol. Jde o gymnázia, střední odborné školy a učiliště. V souboru figurují jak státní, tak soukromé i církevní školy. Zapojili se pracovníci ze šesti škol, konkrétně zřizovatelé, ředitelé, jejich zástupci, manažeři kvality a učitelé. Byly realizovány hloubkové semi-strukturované rozhovory se šestnácti účastníky, s některými opakovaně. Analýza přepisů rozhovorů byla prováděna podle postupů a zásad zakotvené teorie. (Strauss & Corbin, 1999, 2008) Tento článek zahrnuje pouze vybranou část analýzy. Nejedná se o ucelený obraz odrážející skutečnost, ale o interpretaci malé části údajů vyňatých z širokého kontextu implementace normy jako celku.

Rozhovory realizované s 16 pracovníky škol byly doslovně přepsány a poté analyzovány s využitím otevřeného, axiálního a selektivního kódování. Sběr a analýza dat probíhaly současně. V rámci analýzy údajů postupně docházelo k utváření pojmů, jejich shlukování do tříd pojmů neboli kategorií a subkategorií, k jejichž nasycení docházelo postupně opakovanými vstupy do terénu. Účastníci výzkumu byli vybíráni podle mechanismu teoretického výběru vzorku. Kódování postupovalo induktivně od jednotlivých kódů a jejich spojování, přes utváření skupin kódů (pozdějších subkategorií), které byly posléze propojeny do pěti kategorií podle predefinovaného paradigmatického modelu. Na základě kategorií byly definovány základní pojmy spojené s problematikou a jejich spojením posléze vnikla teorie malého dosahu. Ta byla formulována do několika propozic, tedy výroků o vztazích mezi pojmy. Teorie bylo posléze snahou ukotvit v oblasti pedagogiky, přičemž byla dána do kontextu podobných existujících teorií.

Hlavní kategorie (jev) byla částečně „přednastavena“ volbou úzkého výzkumného záměru, její konkrétní obsah se však postupně vyjevil až v průběhu analýzy. V rámci jejího utváření se ukázalo, že pracovníkům škol jde především v souvislosti s udržení školy na trhu o implementaci nové filozofie v přístupu k vlastnímu hodnocení školy, konkrétně o jednotné nastavení pravidel a postupů zjišťování spokojenosti vybraných aktérů škol. Zároveň však vystupovaly na povrch problémy spojené s realizací, které bylo postupně možné shlukovat na obecnější úrovni a zároveň rozdělit do skupin podle jejich charakteristik. Postupně bylo jasné, že problémy zásadně ovlivňují sledovaný proces a vedou k tomu, že pracovníci mohou realizovat své záměry pouze částečně s omezenými výstupy. Přestože na problémy reagují někteří neochotou ke spolupráci, svůj „boj s větrnými mlýny“ nevzdávají. Vybraná kategorie

je na popisné (nikoli teoretické) úrovni částečně prezentována v následujícím textu. Vybrané pasáže jsou doplněny o přímá vyjádření účastníků výzkumu.

3 Vymezení pojmů

Protože norma ISO je nastavena tak, aby byla využitelná v širokém spektru organizací, její požadavky mohou být chápány a naplňovány různými způsoby podle optiky vedení organizace. Směrnice ISO/IWA 2 tak v podstatě ukládá pracovníkům škol, aby v rámci požadavku na „měření a monitorování spokojenosti klientů“ prováděli vybranými metodami klasickou autoevaluaci služeb poskytovaných školou jejím klientům. Přesto už z názvu požadavku cítíme, že je nutné vypořádat se s pojmy spokojenost, klient a také služba školy, která je předmětem hodnocení. Jako **služby školy** přitom chápeme dle vyjádření účastníků výzkumu výchovu a vzdělávání formou pedagogického procesu, kde jde o všestranné formování žáka (studenta) podle školního vzdělávacího programu. Škola dále poskytuje vedlejší služby: výlety, zájezdy, kroužky, informace, poradenství, další vzdělávání pedagogických pracovníků, stravování a ubytování. **Klientem školy** je primárně žák či student, absolvent, jeho rodič nebo zákonný zástupce, ale také její zaměstnanec, tedy především pedagogický pracovník. Klient je ve vztahu ke škole vnímán jako partner mající individuální potřeby a požadavky vůči škole, ke kterým pracovníci škol přihlíží, zároveň má povinnosti a spolupodílí se na kvalitě výstupu pedagogického procesu. **Spokojenost** je popisována jako odraz kvality školy v subjektivním vnímání klientů. Pro její dosahování i zjišťování je nutné suportivní komunikační klima školy. Projevuje se jako splnění očekávání vůči škole a jejím důsledkem je loajalita klientů.

Dále je nutné definovat metody, které účastníci výzkumu používají v rámci realizace vybraného požadavku normy. Ke způsobům hodnocení kvality školy a zjišťování spokojenosti klientů patří na interní úrovni klasické hospitace, jednorázová šetření prováděná externími odborníky (firmami, studenty VŠ), zjišťování dosažené úrovně žáků s pomocí srovnávacích testů a individuální šetření ze zájmu pedagogů. Zjišťování spokojenosti klientů ve školách je získávání zpětné vazby vybraných aktérů. Je zaměřeno na různé aspekty kvality školy. Probíhá především formou dotazníkových šetření, která jsou navrhována, realizována a vyhodnocována pravidelně pracovníky škol.

4 Realizace hodnocení kvality a zjišťování spokojenosti na školách

Od hodnocení kvality školy a zjišťování spokojenosti vybraných aktérů škol si jejich pracovníci kromě naplnění povinné autoevaluace slibují především získání aktuálních informací o kvalitě vlastní školy, ale také o požadavcích klientů a jejich problémech. Jak uvádí jeden z účastníků výzkumu, mezi aktéry škol stále panuje určitá nevědomost o kvalitě škol: *Dneska se vlastně (ředitel) nedozví, jak na tom je, on si jenom myslí, že je dobrý. Všichni si myslí, že jejich škola je výborná.* Snaží se proto otevírat své „hrací pole“ navenek i dovnitř organizace a stejně tak zintenzivnit komunikaci. V jejich zájmu je zprůhlednit každodenní chod školy, zjišťovat a také různými způsoby kontrolovat dění ve škole. Tyto aktivity mají vést především k udržení školy na trhu.

Pracovníci, žáci i rodiče, kteří jsou jakožto klienti především zahrnováni do různých šetření, jsou tak pravidelně a systematicky sledováni či dotazováni na vybrané oblasti kvality školy podle různorodého zaměření dotazníků (například klima školy, drogy, šikana a podobně). Podrobnost dotazníků klesá se vzdáleností respondenta od školy. Nejohlednější dotazníky dostávají žáci, poté rodiče, zaměstnanci, absolventi a zaměstnavatelé. Výrazným

motivem interních šetření ve školách je kromě obecného posouzení kvality školy důraz na konkrétní či obecné hodnocení učitelů, jakožto přímých poskytovatelů služeb školy, z hlediska jejich kompetentnosti, přístupu k výuce a chování k žákům. Na některých školách se dokonce mluví o známkování práce učitelů: *Byli tady takoví učitelé, kteří byli považováni za skvělé odborníky, byli dvojkaři, ale co se týkalo chování k žákům, tak měli třeba pětky.*

5 Systémové překážky na cestě za hodnocením školy

Při hodnocení kvality školy a zjišťování spokojenosti musí pracovníci škol čelit dvěma zásadním problémům, které lze souhrnně označit jako „systémové překážky“. Jsou tak označeny proto, že je účastníci výzkumu chápou jako vnější, neměnné, neodstranitelné, se kterými je nutné se smířit jako se součástí složitého systému hodnocení ve školství.

5. 1 Subjektivita hodnocení versus kompetentnost klientů hodnotit školu

Velkým problémem při zjišťování kvality škol je subjektivita hodnocení. Požadavky klientů jsou totiž značně omezené specifiky školské organizace, kde se klient musí podřídit určité formě manipulace ze strany poskytovatele služby, jelikož se na její kvalitě sám podílí. Požadavky klientů jsou dále považovány za podřadné těm, které jsou na školy kladeny zřizovatelem, ale také vedením škol. V úvahu dále přichází subjektivita jako faktor ovlivňující výpovědi v rámci dotazníkových položek, kam pracovníci zahrnují např. možnost nepochopení otázek nebo závislost odpovědí na situaci a náladě respondentů, ale také nechutí vyplňovat dotazníky. Subjektivní výpovědi jsou pracovníky škol objektivizovány jejich množstvím. Klienti jsou i přesto považováni za kompetentní hodnotitele a je důležité, aby měli možnost vyjadřovat se ke kvalitě služeb školy. Jejich názory jsou však přijímány s nadhledem, v některých případech bohužel tak, jak se to hodí pracovníkům škol. Situaci lze shrnout vyjádřením jednoho z účastníků výzkumu:

Jsme si vědomi toho, že vždycky ten dotazník je svým způsobem subjektivní záležitost toho, jestli ten žák zrovna psal test nebo byl zkoušen, takže asi se to musí brát s určitou rezervou, na druhou stranu, pokud jeden kantor získá od dvaceti žáků podobné, ať už lichotivé nebo nelichotivé hodnocení, tak to o něčem taky vypovídá. Bereme to tak zdravě, s mírnou rezervou.

5. 2 Relativita kvality školy a spokojenosti klientů

Zásadní překážkou je problematické uchopení a operacionalizace kvality školy a stejně tak i spokojenosti klientů. Účastníci výzkumu nepovažují za problematické vymezit aspekty kvality školy, na základě kterých většinou sestavili vlastní dotazníky. Týkají se pedagogického procesu (atraktivita oborů, zajímavost výuky, propojení výuky s praxí, procento přijatých na VŠ), úrovně pedagogického sboru (vztah vyučujících k žákům, odbornost vyučujících, objektivita známkování, úroveň vedení školy), prostředí školy (vybavení, klima školy, čistota), komunikace (přístup k informacím, možnosti komunikace a spolupráce, poradenství), vedlejších služeb školy (mimoškolní aktivity, ubytování, stravování) a uplatnitelnosti absolventů. Uvědomují si však relativitu těchto kritérií, a to i zdánlivě srovnatelných údajů, jak je patrné například z následujícího vyjádření: *Samozřejmě, že není možné naši službu změřit či zvážit, jako kdybychom vyráběli nějaké věci. Ale kontrola tu probíhá.*

Zatímco na aspektech kvality se účastníci výzkumu více méně shodují, představy o spokojenosti jsou více diferencované, o čemž svědčí následující výrok: *Je to pojem, který*

každý zná, ale nikdo ho neumí vysvětlit. V mnohém se překrývají s aspekty kvality (vyhovující výuka a hodnocení, uplatnitelnost vzdělání), jsou však ještě více abstraktní (možnost seberealizace, ochota ke kompromisu, vstřícnost, důvěra, pozitivní vztahy). Dále je nutné rozlišovat „pozitivní nespokojenost“, která je utvářena pravidly a povinnostmi ve škole, požadavky učitelů, také je omezena spokojeností jiných a „negativní spokojenost“ klientů, která vyplývá z jejich neomezených požadavků, ale nepodporuje dosažení cílů školy ve vztahu ke společnosti. Mezi těmito dvěma póly je třeba najít průsečík tak, aby docházelo k uspokojování potřeb klientů, ale také k určitému tlaku nutnému pro dosahování cílů vzdělávání. Složité ukotvení spokojenosti ve škole vtipně přibližuje jeden z účastníků: *Obávám se, že jinak spokojený student je žíněnka, leží a dívá se na modrou oblohu, je spokojený a nic nedělá.*

Kritéria kvality a spokojenosti mají mnohé společné prvky, týkající se pedagogického procesu, kvality učitelů, vztahů mezi učiteli a žáky, prostředí školy a doplňkových služeb. Spokojenost je ale abstraktnější pojem, který s kvalitou sice těsně souvisí, ale nahlíží na ni z individuálního hlediska jednotlivců. Kvalita školy se jeví jako hmatatelnější, spokojenost je jejím odleskem. Zjišťování spokojenosti je pak obecně chápáno jako hodnocení vybraných aspektů kvality školy ze subjektivního pohledu klientů. Nejsou aplikovány metody vyvinuté přímo pro zjišťování spokojenosti, jako je například SERVQUAL (Oliveira; Ferreira, 2009) nebo jiné všeobecně využívané postupy (Nenadál, 2001; Williams, 2002; Muelbachová, 2004).

6 Překážky v hodnocení školy způsobené lidským faktorem

Problémy, se kterými se pracovníci musí vyrovnávat při vlastním hodnocení školy, však nejsou dány jen vnějšími „systémovými překážkami“, ale také lidským faktorem. Tyto překážky jsou účastníky výzkumu vnímány jako dočasné, odstranitelné, dané zevnitř organizace. Souvisí také se zavedením normy ISO, která je považována za nepřizpůsobivou prostředí školy a může být příčinou neshod mezi pracovníky.

6.1 Všeobecná neochota hodnotit školu

Nezájem sdělovat své názory podle respondentů přetrvává u všech aktérů škol až do doby, než nastane problém, který je nutné řešit. Přístup žáků k hodnocení školy je různý, někteří mají zájem, jiní ne, rádi hodnotí zejména učitele. Na druhou stranu jsou jedinou skupinou, která hodnotí školu povinně, a využívá tak i šance ulít se z výuky. K šetření přistupují nezodpovědně, nemají zájem sdělovat kladné hodnocení. Adolescentní žáci jsou velmi kritičtí. Sporadicky využívají možnost doplnit do dotazníku vlastní názory či požadavky, jako by o kvalitu školy neměli zájem. Postoj žáků k hodnocení shrnuje následující výrok: *Oni jsou nejchytřejší, nejvtipnější. Velká část, a nebyli jsme jiní, stojí ke všemu v opozici jenom tak z principu.* Ukazuje se také vliv skutečnosti, že dotazníky jsou iniciovány vedením školy shora, což je žáky (dle názoru pedagogů) považováno za zavrženíhodné, zejména v případě, že po vyhodnocení dotazníků ve škole nedojde k žádným změnám. Chybí aktivita zdola, tedy angažovanost zainteresovaných stran do dění ve škole. Všichni aktéři školy by měli být motivováni k tomu, aby se zapojili do diskuse a rozhodování a využili otevřenosti vedení školy vůči jejich požadavkům.

Rodiče a absolventi nemají zájem vyjadřovat se ke kvalitě školy formou dotazníků. Po zkušenosti s jejich nízkou návratností nemá podle získaných vyjádření smysl tyto skupiny do šetření pravidelně zapojovat, o čemž svědčí vyjádření jednoho z pedagogů: *Já jako rodič jsem byl nucen vyplňovat nějaké dotazníky a to jsem teda skřípal zuby, protože mě jako rodiče to*

teda vyloženě zatěžovalo. Zarážející je, že dokonce i pracovníci vedení a učitelé jen neradi vyplňují dotazníky, které sami iniciovali. Mají tendenci snižovat objektivitu šetření, dotazníky vyplňují neradi, a pokud hodnotí kolegy, jsou solidární.

6. 2 Neodbornost šetření versus snaha optimalizovat dotazníky

Složitost hodnotit kvalitu školy na základě rozdílných názorů lidí, nemluvě o měření spokojenosti, pracovníkům škol ztěžuje absence nebo neznalost nástrojů, se kterou se vyrovnávají většinou tvorbou vlastních dotazníků i vyhodnocovacích systémů. Jak uvedl jeden z účastníků, *můžeme se bavit o tom, jestli firma jako škola má dostatečně kompetentní lidi na to, aby sestavili takový dotazník. Ve většině případů výsledky analyzuje jednotlivec nebo tým určený vedením školy. Důraz je kladen na jednoduchost a přehlednost (procenta, aritmetický průměr, barevné grafy), přesnost je druhořadá:*

Já bych si nelámal hlavu nějakou složitou konstrukcí. Já myslím, že ty dotazníky musí být velmi jednoduché a velmi čitelné pro toho uživatele. A nezabýval bych se ani přesností hodnocení. Protože, teď nechci, aby to znělo špatně, to hodnocení a vyhodnocení by mělo být velmi jednoduché i za cenu, že nemusí být detailní.

Výsledky jsou k dispozici ve škole, ale nejsou veřejné. Pokud škola využívá dotazníky vyplňované přes internet, hrozí manipulace takového šetření. Pracovníci škol si uvědomují neodbornost interních šetření ve škole, přesto je považují za přínosná a snaží se je postupně optimalizovat. Zaměřují se jednak na citlivost a zaměření otázek, na srozumitelnost klientům a časovou nenáročnost vyplňování. V jejich zájmu je také jednoduchost vyhodnocování (digitalizace, přehlednost, rychlost). Uvědomují si však svoji nekompetentnost ke zpracovávání šetření, která by v ideálním případě měla být prováděna odborníky.

7 Omezené výstupy hodnocení škol

Výsledkem hodnocení kvality škol je patová situace. Subjektivita hodnocení, relativita kritérií kvality i spokojenosti, neodbornost šetření a nezájem hodnotit školu vedou i přes snahu o eliminaci těchto problémů ke sporadickým zjištěním. Jejich využití je zejména pro informovanost aktérů škol, dále jako podklad pro hodnotící zprávy, které musí být na školách povinně vytvářeny ať už podle požadavků legislativy, nebo normy ISO. Výsledky se porovnávají s minulými a také napříč skupinami respondentů. Konkrétní využití výsledků se projevuje v inovacích (např. změny v ŠVP), v plánu hospitací a v hodnocení jednotlivých učitelů vedením. Je také podporou kontroly a řešení problémů ve škole. Často dochází ke shodě v hodnocení, která je vnímána pracovníky vedení jako podpora jejich úsudku, který je však hlavní. Ukazuje se tedy, že klientům je sice dána možnost vyjádřit se k chodu školy, hlavní slovo však zůstává na pracovnících vedení, *jak uvádí jeden z účastníků: Bud' se nad tím zamyslíme a řekneme, že ano, měli pravdu, a nebo ten náš názor potom stojí na druhé straně a nevyužijeme toho jejich názoru nijak dál.*

Prováděná dotazníková šetření jsou i přes jejich nedokonalost a omezenost důležitým zdrojem informací, které mohou napomáhat školám ke zlepšování a mohou být považována za krok kupředu. Pracovníci škol se snaží v rámci možností získávat systematickou zpětnou vazbu. Pro jejich činnost není podstatné přesně vymezit a měřit kvalitu a spokojenost, ale získávat podklady, které po zvážení vedením školy mohou vést k inovacím nebo k řešení problémů. Jak plyne z následujícího výroku, zjišťování spokojenosti není tak jednoznačné, jak by se mohlo zdát: *Vy nezměříte spokojenost. Vy změříte zlepšení.*

Podle vyjádření účastníků výzkumu se ukazuje, že je nutné se při interním hodnocení kvality a spokojenosti orientovat více na formy založené na přímé komunikaci než na dotazníky. Samotná specifika školy, kam klienti chodí téměř denně, tomuto pojetí dokonale vyhovují. Dotazníky mají své opodstatnění v organizacích, kde není možný dlouhý a osobní kontakt s klienty či zákazníky. Ve školách je větší prostor pro diskusi, který může být využit k přímé a časté konfrontaci názorů např. v rámci školního parlamentu nebo klasických třídnických hodin, jež vede k rychlému odhalování a řešení problémů a ke zlepšování.

Ve školách zavádějících systém řízení ISO 9001 se jasně projevuje původní technický ráz normy orientovaný na provádění přesných kontrol a měření a jejich dokumentaci. Ukazuje se také, že požadavek normy ISO na měření a monitorování spokojenosti klientů je přirovnáván k hodnocení vybraných aspektů kvality školy klienty. Škola je však přirozeně „nastavena“ na kvalitativní ukazatele, které lze zjišťovat sice pomaleji, ale o to efektivněji. Snaha o sofistikované měření ve školách nenachází takovou odezvu, jako obyčejná mezilidská komunikace a diskuse.

8 Závěr

K hodnocení kvality a zjišťování spokojenosti vybraných aktérů vede pracovníky škol především neznalost kvality jejich školy v konkurenci. Tato činnost je realizována s využitím různých nástrojů a postupů. V jejím průběhu se však pracovníci potýkají s mnoha problémy, které je možné rozdělit na systémové překážky (subjektivita hodnocení, relativita kvality školy a spokojenosti klientů) a omezující lidský faktor (nezájem hodnotit školu, neodbornost šetření). V cíli procesu hodnocení škol tak dochází k omezeným výstupům. Ukazuje se, že pracovníci škol musí více spoléhat na interní evaluační metody založené na přímé komunikaci než na dotazníková šetření, která jsou určitou formou nepřímé komunikace.

Protože se tento článek zabývá pouze částí výsledků šetření, je uvedený výčet překážek omezen pouze na nejužší kontext a nespecifikuje blíže další překážky, kterými jsou například specifika školy jako organizace poskytující služby klientům, nepřizpůsobivost normy ISO 9001 škole, nerovnost požadavků na kvalitu školy, nepřipravené inovace pedagogického procesu a další, kterým bude věnován prostor jinde.

Literatura

- 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*. ISO.
- Jirečková, I. (2010). Systém řízení kvality ISO 9001 v české škole. In J. Vašátková & E. Kaněčková (Ed.), *Aktuální problémy pedagogiky ve výzkumech studentů doktorských studijních programů VII*. Sborník z konference. Olomouc: Ústav pedagogiky a sociálních studií.
- Jirečková, I. (2011). Kritéria kvality školy z pohledu České školní inspekce a systémů řízení kvality ISO a CAF. *Pedagogická orientace*, 21(1), 71 – 85.
- Kratochvíl, J., & Skopal, J. (2007). *Mezinárodní pracovní dohoda IWA 2:2007. Systémy Managementu kvality. Směrnice pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání*. Praha : Český normalizační institut.
- Muelbachová, M. aj. (2004). *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Od teorie k praxi*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti.
- Nenadál, J. (2001). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management press.

- Oliveira, O. J., & Ferreira, E. C. (2009). *Adaptation and application of the SERVQUAL scale in higher education*. Dostupné z www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/011/FullPapers/011-0072.pdf
- Strauss, A., & Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno : Nakladatelství Albert Boskovice.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research 3e*. California: Sage Publications, Inc.
- Williams, J. (2002). Student Satisfaction: a British model of effective use of student feedback in quality assurance and enhancement. In *The 14th International Conference on Assessing Higher Education*. Dostupné z <http://www0.bcu.ac.uk/crq/presentations/vienna2002james.pdf>

Kontakt

Mgr. Ilona Kočvarová, Ph.D.
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav Pedagogických věd
Nám. T. G. Masaryka, 5555
760 01 Zlín