

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

Studijní program: Pedagogika

**Vliv systémů řízení kvality
na spokojenost žáků středních odborných škol**

TEZE DISERTAČNÍ PRÁCE

Doktorand: Roman Liška

Školitel: Prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

Únor 2021

Úvod

Během posledních desetiletí se vyvinuly nejrůznější systémy řízení kvality, odlišné dle místa svého původu či zaměření. V evropském prostředí jsou nejvíce historicky ukotvené a využívané dvě koncepce, ISO (International Organization for Standardization), založená na požadavcích definovaných v rámci norem (ISO 9000), a koncepce TQM (Total Quality Management), reálně užívané podle různých modelů, v evropském prostředí nejčastěji v podobě EFQM modelu excellence, příp. sebehodnotícího rámce CAF (Nenadál, 2015). Tyto zákaznický orientované systémy řízení kvality jsou vnímány jako nástroje k zajištění excellence a kvality a v současné době jsou v různých evropských zemích využívány i ve školství, např. v Německu, Španělsku, Maďarsku, Řecku, Portugalsku, Estonsku, Finsku, Švédsku či Velké Británii, a to nejen jako nástroj zlepšování se, ale i hodnocení, a to jak na úrovni terciárního vzdělávání, tak i sekundárního, primárního a předškolního vzdělávání. Přestože přínos těchto modelů je ve vzdělávacím prostředí stále diskutován, řada studií naznačuje, že školám poskytují více výhod než nevýhod, přestože i tyto existují (Vaš'átková & Michek, 2010; Michek, 2008; Nenadál, 2015; Cheng, Lyu & Lin, 2004; Detert, Schroeder & Mauriel, 2000; Johnson & Kattman, 2003; Stensaker, 2007; Díez et al., 2018). Existuje však jen velmi málo studií, které umožňují potvrdit, zda tyto systémy přinášejí skutečné udržitelné změny vedoucí ke zlepšení procesů či výsledků škol.

Protože systémy řízení kvality jsou do školství přeneseny z výrobní sféry, jsou primárně zaměřeny na zákazníka a jeho spokojenost (Corrigan 1995; Neves a Nakhai, 1993; Sallis, 2002; Terzic, 2017 a jiní). Výzkumů spokojenosti žáků a klimatu školy s rozvojem pozitivní psychologie přibývá, tyto výzkumy však často řeší specifické oblasti spokojenosti ve školách, spokojenost učitelů (např. Kočvarová, 2013; Zarzuelo et al., 2018), příp. se zabývají aspekty školního klimatu v celé šíři problematiky. Spokojenost žáků se školou lze vnímat z různých úhlů a časových dimenzí. Ovlivňuje ji řada faktorů na straně žáka, učitele, prostředí, školy. Výsledky výzkumu TIMMS 2015, stejně jako poslední zpráva WHO Health Behaviour in School-aged Children (HBSC) však považují spokojenost českých žáků se školou za nejnižší mezi sledovanými zeměmi a pozitivní pocity žáků spojené s návštěvou školy stále klesají (Inchley et al., 2020). Čeští žáci do školy nechodí rádi. Zjištění, že žáci ve školách, které se orientují na kvalitu, jsou spokojeni, mohou systémy řízení kvality více zviditelnit, prezentovat praktické dopady jejich využití, pomoci jim k většímu rozšíření v rámci středních odborných škol a v konečném důsledku přispět k zastavení výše uvedeného negativního trendu.

1 Metodologie

Cílem disertační práce je prostřednictvím kvantitativního šetření vyhodnotit a porovnat dopad nejčastěji využívaných systémů řízení kvality (sebehodnotícího rámce CAF, EFQM a norem ISO:9001) na spokojenost žáků a jejich postojů ke škole. Výzkumné problémy byly formulovány pomocí otázek, které byly následně rozpracovány do dílčích hypotéz:

H1: Žáci, kteří navštěvují školu, kde je implementován systém řízení kvality budou se svojí školou spokojenější než žáci, kde systém řízení kvality školy není používán.

Předpokladem této hypotézy jsou především studie španělských autorů (Fernández-Cruz, Rodríguez-Mantilla, Fernández Díaz, 2020; Zarzuelo, Mantilla, Cruz, & Díaz, 2018; Lasida, Isola and Sarasola, 2016), kteří vliv systémů řízení kvality na školní komunitu v různých ohledech prezentují. Je proto předpokládáno, že efekt zavedení systémů řízení kvality i v českém vzdělávacím kontextu bude pozitivní a nulová hypotéza: „**Žáci, kteří navštěvují školu, kde je implementován systém řízení kvality nebudou se svojí školou spokojenější nebo se jejich výsledky nebudou lišit od žáků škol, kde systém řízení kvality školy není používán**“, bude zamítnuta.

Hypotéza H1 byla rozdělena na tři dílčí hypotézy:

H1.1 U škol využívajících systém řízení kvality budou žáci více spokojeni s kvalitou výuky než u škol, které systémy řízení kvality nepoužívají. Nulová hypotéza = U škol využívajících systém řízení kvality nebudou žáci více spokojeni s kvalitou výuky než u škol, které systémy řízení kvality nepoužívají.

H1.2 U škol využívajících systém řízení kvality budou žáci spokojenější s kvalitou vyučujících než u škol, které systémy řízení kvality nepoužívají. Nulová hypotéza = U škol využívajících systém řízení kvality nebudou žáci spokojenější s kvalitou vyučujících než u škol, které systémy řízení kvality nepoužívají.

H1.3 U škol využívajících systém řízení kvality budou žáci spokojenější s kvalitou technického vybavení školy než u škol, které systém řízení kvality nepoužívají. Nulová hypotéza: U škol využívajících systém řízení kvality nebudou žáci spokojenější s kvalitou technického vybavení školy než u škol, které systém řízení kvality nepoužívají.

H2: Názory ředitelů a žáků na školách se systémem řízení kvality si jsou bližší než názory ředitelů a žáků na školách bez systému řízení kvality.

Všechny formulované hypotézy obecně tvrdí, že efekt systémů řízení kvality není nulový.

1.1 Výzkumný vzorek

Pro výběr vzorku byly stanoveny dva základní požadavky. Za první, školy, které žáky vzdělávají musí používat systém řízení kvality po dobu nejméně tří let a za druhé, ředitel školy musí na pozici ředitele školy působit minimálně poslední tři roky. Výzkumný vzorek tvořilo 6 454 žáků z 21 středních odborných škol s výjimkou pardubického ze všech krajů České republiky a 21 ředitelů. Hlavní výzkumnou skupinu tvořilo pět škol, šestnáct škol tvořilo kontrolní skupinu. Podrobnější popis hlavní výzkumné skupiny je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1 Kontextové ukazatele škol využívající systém řízení kvality

	Systém řízení	Zřizovatel	Ředitelé uváděné charakteristiky/priority školy	Délka praxe ředitele	Vzdělání ředitele v oblasti managementu	Důvody vedoucí k zavedení systému řízení
Škola 2	ISO, EFQM	Hlavní město Praha	Kvalitní výuka v nadstandardním prostředí a přátelské atmosféře	17	Funkční studium II, kurzy DVPP, The Open University	Marketingové důvody
Škola 3	CAF	Hlavní město Praha	Modernost, náročnost, přátelskost	19	Funkční studium II, DVPP, The Open University	Zlepšení kvality
Škola 10	CAF	Středočeský kraj	Odborné znalosti a souvislosti	3	Funkční studium II, kurzy DVPP, mentorink, koučink	Zlepšování procesů řízení
Škola 15	ISO	Soukromá osoba	Efektivní výuka, individuální přístup, inspirativní prostředí, učitelé z praxe, pracovní stáže, spolupráce s firmami	7	Funkční studium II, kurzy DVPP,	Doporučení auditora
Škola 21	CAF, ISO	Olomoucký kraj	Škola má nadregionální dosah	12	Funkční studium II, kurzy DVPP,	Zlepšit efektivitu vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Studie byla realizována v souladu s etickými principy. Ředitelé škol byli opakovaně upozorněni na anonymitu šetření, přesněji byli upozorněni na skutečnost, že po vzájemném spárování dotazníků budou data ředitelů anonymizována. Informace o anonymitě byla uvedena i na

dotaznících pro žáky. Žádné cíle ani okolnosti výzkumu nebyly zatajovány. Výsledky šetření byly v anonymizované podobě ředitelům škol poskytnuty.

1.2 Výzkumné metody

Pro sběr dat byl použit kvalifikovaně přeložený **standardizovaný dotazník** vytvořený Leibniz Universität Hannover, který je od roku 2011 využíván pro zjišťování spokojenosti žáků a kvality středních odborných škol v Dolním Sasku (Handbuch: Schulisches Controlling, 2011). Dotazník obsahoval 41 položek, respondenti odpovídali na čtyřbodové Likertově škále. Pro sběr dat ředitelů byl dotazník rozšířen o část, která formou otevřených otázek zjišťovala o škole a řediteli základní informace a mapovala jeho motivaci a zkušenosti s jednotlivými systémy řízení kvality.

Před samotným šetřením byl dotazník pilotován na vzorku 741 žáků pražské střední odborné školy. S cílem ověřit vzájemné vztahy, strukturu a reliabilitu dotazníku byla na pilotovaných datech prostřednictvím software SPSS provedena explorační faktorová analýza. Bylo identifikováno osm faktorů, tyto faktory byly podle položek, které je sytí pojmenovány a byl u nich spočítán parametr vnitřní konzistence. Po ukončení šetření byla tato analýza opakována. Reliabilita jednotlivých indexů dotazníku je uvedena v tabulce 2.

Tabulka 2 Reliabilita indexů dotazníku pro žáky

Index	Počet položek	Cronbachova α – pilotáž	Cronbachova α hlavní výzkum
Celkový index	41	0,922	0,950
Index spokojenosti	24	0,898	0,932
Index postojů	17	0,833	0,887
Kvalita výuky	12	0,839	0,893
Kvalita vyučujících	5	0,730	0,792
Spokojenost se školou	5	0,818	0,850
Technické podmínky pro učení	5	0,721	0,799
Pozitivní klima	4	0,683	0,749

Zdroj: vlastní zpracování

Souběžně s pilotáží dotazníku pro žáky byl zpracováván dotazník pro ředitele škol. Oba dotazníky byly zadávány za totožných podmínek autorem šetření formou elektronického formuláře v programu Microsoft Office 365, žáci dotazník vyplňovali online prostřednictvím mobilních telefonů.

Získaná data byla zpracována a analyzována prostřednictvím **metod popisné statistiky**. Byly provedeny základní výpočty průměrných hodnot, relativních četností a vzájemných vztahů odpovědí v jednotlivých faktorech. Diferenciální analýzou (t-test, ANOVA) byly prostřednictvím softwaru SPSS hledány rozdíly mezi dopadem implementace systémů řízení kvality na spokojenost žáků sledovaných škol. Prostřednictvím popisné statistiky byly analyzovány a komparovány i dotazníky ředitelů škol. Data byla v průběhu šetření ověřována pomocí metody triangulace prostřednictvím volně dostupných inspekčních zpráv, webových stránek škol a v některých případech byli ředitelé přímo dotazováni.

1.3 Výsledky

Z tabulky 3, která prezentuje výpočty všech sledovaných indexů u obou skupin škol lze odvodit, že ve všech sledovaných indexech je průměrný index vyšší ve školách, které mají zavedený některý ze systémů řízení kvality. Protože úroveň dosažené statistické významnosti „p“ je ve všech uvedených indexech výrazně menší než 0,05, lze zamítnout nulovou hypotézu, že by se školy v obou skupinách vzájemně nelišily.

Tabulka 3 Celková statistika všech sledovaných indexů

Proměnná (ISO, CAF) 0 = školy bez QMS ¹ 1 = školy s QMS		Počet	Průměr	Směrodatná odchylka	p
Celkový index	0	4368	3,08	0,44	<0,01
	1	2086	3,16	0,43	<0,01
Index výuka	0	4368	2,96	0,51	<0,01
	1	2086	3,05	0,48	<0,01
Index vyučující	0	4368	3,31	0,52	<0,01
	1	2086	3,36	0,49	<0,01
Index škola	0	4368	3,21	0,59	<0,01
	1	2086	3,30	0,58	<0,01
Index technika	0	4368	3,06	0,59	<0,01
	1	2086	3,27	0,57	<0,01
Index klima	0	4368	3,00	0,59	<0,01
	1	2086	3,11	0,54	<0,01
Index spokojenosti položky 1-24	0	4368	3,06	0,47	<0,01
	1	2086	3,14	0,44	<0,01
Index postojů položky 25-41	0	4368	3,10	0,46	<0,01
	1	2086	3,19	0,47	<0,01

Zdroj: vlastní zpracování

¹ QMS – systém řízení kvality z anglického Quality Management System

S cílem identifikovat proměnné, u kterých lze najít významné rozdíly v dopadu systémů řízení kvality na spokojenost žáků byla hlavní a tři dílčí hypotézy testovány prostřednictvím jednovýběrového Studentova t-testu (tabulka 4) a jednorozměrné analýzy rozptylu ANOVA (tabulka 5).

Tabulka 4 Studentův t-test

Nezávislý test vzorků										
		Leveneův test rovnosti variací		t-test rovnosti prostředků						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Střední rozdíl	Std. rozdíl chyb	95% interval spolehlivosti rozdílu	
									Dolní	Horní
Celkový průměr	Předpokládají se stejné odchylky	4,851	0,028	-6,965	6452	< 0,001	-0,08	0,01	-0,10	-0,06
	Nepředpokládají se stejné odchylky			-7,042	4221,553	< 0,001	-0,08	0,01	-0,10	-0,06
index výuky	Předpokládají se stejné odchylky	13,223	0,000	-6,773	6452	< 0,001	-0,09	0,01	-0,12	-0,06
	Nepředpokládají se stejné odchylky			-6,947	4382,073	< 0,001	-0,09	0,01	-0,12	-0,06
index vyučující	Předpokládají se stejné odchylky	12,594	0,000	-3,743	6452	< 0,001	-0,05	0,01	-0,08	-0,02
	Nepředpokládají se stejné odchylky			-3,835	4371,258	< 0,001	-0,05	0,01	-0,08	-0,02
Index spokojenost škola	Předpokládají se stejné odchylky	0,015	0,903	-5,740	6452	< 0,001	-0,09	0,02	-0,12	-0,06
	Nepředpokládají se stejné odchylky			-5,784	4185,908	< 0,001	-0,09	0,02	-0,12	-0,06
index technika	Předpokládají se stejné odchylky	1,332	0,248	14,101	6452	< 0,001	-0,22	0,02	-0,25	-0,19
	Nepředpokládají se stejné odchylky			14,337	4283,890	< 0,001	-0,22	0,02	-0,25	-0,19
index klima pro učení	Předpokládají se stejné odchylky	4,981	0,026	-6,961	6452	< 0,001	-0,11	0,02	-0,14	-0,08
	Nepředpokládají se stejné odchylky			-7,152	4400,270	< 0,001	-0,11	0,01	-0,14	-0,08
průměr 1-24	Předpokládají se stejné odchylky	13,543	0,000	-6,426	6452	< 0,001	-0,08	0,01	-0,10	-0,05
	Nepředpokládají se stejné odchylky			-6,574	4352,546	< 0,001	-0,08	0,01	-0,10	-0,06
průměr 25-41	Předpokládají se stejné odchylky	0,052	0,819	-6,783	6452	< 0,001	-0,08	0,01	-0,11	-0,06
	Nepředpokládají se stejné odchylky			-6,762	4072,176	< 0,001	-0,08	0,01	-0,11	-0,06

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Jednorozměrná analýza rozptylu

ANOVA						
		Součet čtverců	df	Mean Square	F	Sig.
Celkový průměr	Mezi skupinami	53,073	20	2,654	14,422	0,000
	Ve skupinách	1183,663	6433	0,184		
	Celkem	1236,737	6453			
Index výuky	Mezi skupinami	71,623	20	3,581	14,847	0,000
	Ve skupinách	1551,721	6433	0,241		
	Celkem	1623,344	6453			
Index vyučující	Mezi skupinami	73,552	20	3,678	14,756	0,000
	Ve skupinách	1603,250	6433	0,249		
	Celkem	1676,803	6453			
Index spokojenost škola	Mezi skupinami	103,706	20	5,185	15,624	0,000
	Ve skupinách	2134,920	6433	0,332		
	Celkem	2238,626	6453			
Index technika	Mezi skupinami	238,898	20	11,945	37,842	0,000
	Ve skupinách	2030,580	6433	0,316		
	Celkem	2269,478	6453			
Index klima pro učení	Mezi skupinami	82,857	20	4,143	12,930	0,000
	Ve skupinách	2061,211	6433	0,320		
	Celkem	2144,069	6453			
Průměr 1-24	Mezi skupinami	62,833	20	3,142	15,405	0,000
	Ve skupinách	1311,949	6433	0,204		
	Celkem	1374,781	6453			
Průměr 25-41	Mezi skupinami	59,306	20	2,965	14,188	0,000
	Ve skupinách	1344,477	6433	0,209		
	Celkem	1403,783	6453			

Zdroj: vlastní zpracování

Na analýzu souvislostí názorů ředitelů a žáků bylo nahlíženo dvojí optikou, a to přes jednotlivé indexy (tabulka 6) a konkrétní školy (tabulka 7).

Tabulka 6 Srovnání odpovědí žáků a ředitelů škol z pohledu jednotlivých otázek a indexů

	Celkem	Výuka	Vyučující	Škola	Technika	Klima	Celkem	Výuka	Vyučující	Škola	Technika	Klima
	Žáci						Ředitelé					
Školy s QMS	3,15	3,04	3,35	3,30	3,25	3,09	3,40	3,22	3,48	3,56	3,48	3,25
Školy bez QMS	3,09	2,99	3,34	3,23	3,07	3,02	3,39	3,23	3,38	3,70	3,34	3,28
Rozdíl	0,05	0,05	0,02	0,06	0,18	0,07	0,01	-0,02	0,10	-0,14	0,14	-0,03

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Srovnání odpovědí žáků a ředitelů z pohledu škol

Škola	Školy bez systému řízení kvality																Školy se systémem řízení				
	1	11	12	13	14	16	17	18	19	20	4	5	6	7	8	9	10	15	2	21	3
Žáci	2,99	3,11	3,06	3,06	3,14	3,07	3,26	3,11	3,19	3,18	3,05	3,05	2,98	3,04	3,03	3,19	3,05	3,19	3,29	3,06	3,14
Ředitelé	3,12	3,22	3,27	3,61	3,44	3,37	3,63	3,61	3,32	3,54	3,37	3,56	3,20	3,37	3,20	3,44	3,59	3,27	3,22	3,66	3,27
Rozdíl	0,13	0,11	0,20	0,55	0,30	0,30	0,37	0,50	0,13	0,36	0,32	0,51	0,21	0,33	0,16	0,25	0,54	0,08	-0,07	0,60	0,13

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je zřejmé, že žáci na školách bez systémů řízení kvality hodnotili položky dotazníku ve všech faktorech hůře než žáci se systémy řízení kvality. Výjimkou je faktor „vyučující“, kde jsou odpovědi žáků v průměru srovnatelné.

Diskuse a závěry

Hlavním cílem studie bylo analyzovat a porovnat dopad, který mělo zavedení systémů řízení kvality na spokojenost žáků středních odborných škol, ve kterých tyto systémy byly implementovány po dobu nejméně tří let.

Výsledky ve všech indexech ukázaly rozdíl mezi vnímáním spokojenosti žáků škol se systémem řízení kvality a bez systému řízení kvality. Ve všech sledovaných indexech je s výjimkou indexu „vyučující“, kde jsou průměrné hodnoty odpovědí srovnatelné, průměrný index vyšší ve školách, které mají zavedený některý ze systémů řízení kvality. Rozdíly jsou průkazné při jakémkoli rozdělení indexů a úhlů pohledu. Hodnota „p“ je menší než 0,01, nulové hypotézy je možné vyvrátit. Přestože velikosti efektu zohledněné v diferenciálních analýzách nejsou velké, význam vztahů, které byly analyzovány mezi zkoumanými proměnnými s ohledem na dopad systémů řízení kvality na spokojenost žáků školy lze potvrdit díky vysoké hodnotě statistik, které určují vztah mezi proměnnými „F“ (tabulka 5) a úrovní významnosti „p“. První hypotéza i tři dílčí hypotézy byly přijaty a můžeme je pokládat za platné.

Při porovnání rozdílů výpočtu průměrných hodnot odpovědí (Hypotéza 2) lze konstatovat, že názory žáků a ředitelů si jsou bližší ve skupině škol se systémem řízení (rozdíl 0,5). Tento výsledek je patrný jak při pohledu přes jednotlivé školy, kde dvě školy s QMS vykazují nejnižší rozdíl v odpovědích, tak i při pohledu přes jednotlivé indexy (s výjimkou indexu vyučujících). Druhá hypotéza byla také přijata.

Na základě celkového indexu i všech dílčích indexů dotazníku lze konstatovat, že spokojenost žáků na sledovaných středních odborných školách se na škále 1 (nejmenší spokojenost) až 4 (největší spokojenost) pohybuje v rozpětí od 2,96 do 3,36. Ve skupině škol, které využívají některý ze systémů řízení kvality, lze jen obtížně dohledat společné rysy. Jde o školy různě velké, z různých lokalit, zřízené rozdílnými zřizovateli a různá je i motivace ředitelů k jejich zavedení. Zdá se však, že systémy řízení kvality využívají ředitelé, kteří jsou v oblasti managementu kvality více vzděláni (absolvovali funkční studium II) a na kvalitě ve vzdělávání jim záleží (veřejně ji deklarují na webových stránkách škol).

Zajímavé se jeví hodnocení otázky „Respektuji své vyučující“, kdy na základě výpočtu průměrných hodnot odpovědí se ukázalo, že žáci škol, které nevyužívají systém řízení kvality tuto otázku hodnotí lépe (3,62) než žáci škol využívající systém řízení (3,58), ředitelé škol však

tuto otázku hodnotí hůře než ředitelé škol se systémem řízení kvality (3,25: 3,60) a dokonce výrazně hůře než vlastní žáci. Ukazuje se tak, že ředitelé škol bez systému řízení v této otázce vlastní žáky posuzují výrazně hůře, než je skutečnost. Získaná data nám ovšem nedovolují tento výsledek interpretovat, vzhledem k povaze otázky však tento výsledek může být vhodným námětem k dalšímu zkoumání sociálního klimatu školy.

Při porovnání průměrných odpovědí žáků a ředitelů škol byly ve většině položek zjištěny rozdíly v hodnocení. Největší rozdíly se však týkaly položek nespádajících do žádného z pozorovaných faktorů. Týkaly se kvality školního stravování, kde i v kontextu srovnání mezi oběma skupinami ředitelů bylo zjevné, že ředitelé škol se systémem řízení kvality tuto oblast hodnotí výrazně lépe než ředitelé škol bez systému řízení kvality, a dokonce výrazně lépe než vlastní žáci (v otázce 41 hodnota rozdílu mezi hodnocením žáků a ředitelů 0,75; v otázce 29 - 0,81).

Při výpočtu a srovnání relativních četností odpovědí škol se systémem řízení kvality a bez systému řízení kvality bylo zjištěno, že žáci škol, které využívají některý ze systémů řízení kvality výrazně hůře, než žáci škol bez systémů řízení kvality odpovídají na otázku „O organizačních záležitostech (suplování, zkoušky ...) jsme včas a dostatečně informováni“ (5 % rozdíl), „Zaměstnanci sekretariátu jsou vstřícní a přátelští“ (4 %) a „Provozní zaměstnanci (recepce, ekonomický úsek, údržba) a další zaměstnanci jsou v případě potřeby k dispozici a vstřícní.“ (8 %). Z hlediska faktorové analýzy ani tyto položky nepatří do žádného z pozorovaných faktorů. Jedno z možných vysvětlení však je, že pro žáky škol se systémem řízení kvality je tato oblast důležitá a věnují ji větší pozornost než žáci škol, kde systém řízení kvality není využíván.

Na základě navržené metodologie a získaných dat není možné jednoznačně určit kauzální souvislost mezi využíváním systémů řízení kvality a spokojeností žáků, důležitý je ale fakt, že rozdíly v obou sledovaných skupinách skutečně existují. Lze se domnívat, že byly porovnány školy, jejichž ředitelům na kvalitě záleží a mají oblast kvality racionálně uchopenou přes různé oblasti, a školy, kde sice ředitelé také tvrdí, že jim na kvalitě záleží, ale prakticky ji nemají zvládnutu. S výjimkou délky manažerské praxe, vzdělání a orientace na klima školy nebyla u ředitelů škol, kteří systémy řízení kvality využívají, nalezena společná kritéria. Možným vysvětlením je tak osobnost ředitele školy, kterému na dobrých vztazích ve škole záleží a hledá nástroje, které mu pomohou klima ve škole ovlivňovat. Ředitel školy je tak zásadním určujícím bodem jak pro zavedení systémů řízení kvality, tak i pro spokojenost žáků.

V průběhu celého šetření byla sledována tři kritéria kvality výzkumu a to validita, reliabilita a objektivita. Ke sběru dat byl využit nástroj (41 položek), který ukázal uspokojivé úrovně psychometrických požadavků na validitu a reliabilitu (Cronbachovo $\alpha = 0,950$). Vzorek respondentů byl široký a celý výzkum je možné kdykoli zopakovat.

Studie prokázala, že má smysl diskutovat využití systémů řízení kvality v českém vzdělávacím kontextu, neboť tyto systémy mohou mít teoretické i praktické implikace. Zjevných teoretických přínosů práce je několik. Byly ověřeny závěry zahraničních studií, které prokazují možné dopady systémů řízení kvality na klima a spokojenost žáků škol. Byl přeložen a ověřen dotazník k měření spokojenosti, který vykázal výborné parametry vnitřní konzistence a reliability. Bylo prokázáno, že z pohledu spokojenosti žáků existují rozdíly mezi školami se systémem a bez systému řízení kvality. A konečně, byla zmapována spokojenost téměř 6,5 tisíc žáků středních odborných škol. Praktických přínosů šetření je také několik. Jednotlivá zjištění mohou ředitelé škol prakticky využít při řízení školy. Použitý dotazník může ředitelům sloužit jako nástroj k pravidelné autoevaluaci spokojenosti žáků. A konečně, výsledky mohou ředitelům škol, kteří preferují jiné ukazatele kvality (např. výkonové) ukázat, že systémy řízení kvality mohou být vodítkem pro změnu kultury a klimatu školy.

Realizované šetření má své limity a omezení. Je korektní upozornit na skutečnost, že zatímco průměry hodnocení žáků zahrnují výsledky 6 454 žáků škol, hodnocení ředitelů je pouze průměrem hodnocení pěti (resp. šestnácti) ředitelů škol. Zjištěné výsledky jsou proto náchylnější k extrémním hodnotám. V návazném výzkumu by bylo vhodné pracovat s větším vzorkem škol a ředitelů, hlouběji prozkoumat stávající zjištění (např. oblasti loajality žáků vůči škole či autority vyučujících), případně doplnit stávající zjištění o externí hodnocení. Výsledky šetření lze využít k autoevaluaci škol. Dotazník využitý v rámci šetření je díky své vysoké reliabilitě a konzistenci pro střední a vyšší odborné školy vhodnou volbou a může sloužit jako alternativa k již využívaným dotazníkům mapujícím školní klima. Online sběr dat prostřednictvím mobilních telefonů by např. České školní inspekci umožnil ve škole sesbírat data v řádu dnů v rámci pravidelné kontrolní a evaluační činnosti při komplexní inspekci škol.

V českém vzdělávacím kontextu nejsou systémy řízení kvality ve školách příliš využívány, šetření však prokázalo, že mezi školami, kde jsou tyto systémy využívány a ostatními školami existují rozdíly a žáci jsou (ve sledovaných faktorech) spokojenější. Je příliš ambiciózní na základě provedeného šetření formulovat požadavek na větší rozšíření uvedených systémů řízení kvality do školského prostředí. Šetření však ukázalo, že tyto zákaznický orientované systémy

mohou napomoci ředitelům škol zaměřit jejich pozornost k pozitivním emocím žáků, jejich spokojenosti a tím i k tolik žádoucí kvalitě ve vzdělávání.

Literatura

- Corrigan, J. (1995). *The art of TQM*. Quality Progress, (28).
- Detert, J.R, Schroeder, R. G & Mauriel, J.J. (2000). *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*. *Academy of Management Review*, 25(4):850-863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707740>
- Díez, F., Iraurgi, I., & Villa, A. (2018). Quality management in schools: Analysis of mediating factors. *South African Journal of Education*, 38(2), 1–8.
- Fernández-Cruz, F. J., Rodríguez-Mantilla, J. M., & Díaz, J. F. (2020). Impact of the application of ISO 9001 standards on the climate and satisfaction of the members of a school. In *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2018-0332>
- Handbuch: Schulisches Controlling*. (2011) (1st ed.). Nieders.chsisches Kultusministerium. https://www.mk.niedersachsen.de/download/4397/Handbuch_Schulisches_Controlling.pdf
- Cheng, Y.Y., Lyu, J., & Lin, Y. (2004). Education Improvement through ISO 9000 Implementation: Experiences in Taiwan. In (pp. 91-95). Tempus Publications. <https://www.ijee.ie/articles/Vol20-1/IJEE1468.pdf>
- Inchley, J., Currie, D., Budisavljevic, S., Torsheim, T., Jåstad, A., & Cosma, A. (2020). *Spotlight on adolescent health and well-being: Findings from the 2017/2018 Health Behaviour in School-aged Children (HBSC) survey in Europe and Canada: International report*. Retrieved July 08, 2020, from <http://www.hbsc.org/publications/international/>
- Johnson, F.C., & Kattman, R. (2003). *Successful applications of quality systems in K-12 schools*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Kočvarová, I. (2013). Spokojenost klientů školy očima vedoucích a pedagogických pracovníků. In *Orbis Scholae* (pp. 67-77). Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta.
- Lasida, J., Isola, R., & Sarasola, M. (2016). Estudio de impacto de instrumentos de evaluación y mejora de centros educativos: Impact study of evaluation and improvement tools of schools. *Páginas de Educación*, 9(1), 20–50.
- Michek, S. (2006). *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání* (1st ed.). Národní ústav odborného vzdělávání.
- Nenadál, J. (2015). Comprehensive quality assessment of Czech higher education institutions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 7 Nos 2/3, pp. 138-151.
- Neves, J. S., & Nakhai, B. (1993). The Baldrige award framework for teaching total quality management. *Journal Of Education For Bussiness*, 69(2), 121-5.
- Poláchová-Vašátková, J., & Michek, S. (2010). *Modely řízení kvality a škola: studijní texty pro distanční vzdělávání*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd ed.). Sterling, VA: Stylus Pub.
- Stensaker, B. (2007). Impact of quality processes. In L. Bollaert, S. Brus, B. Curvale, L. Harvey, E. Helle, H.T. Jensen, J. Komljenovic, A. Orphanides & A. Sursock (eds). *Embedding quality culture in higher education: A selection of papers from the 1st European Forum for Quality Assurance*. Belgium: European University Association.
- Terzic, E. (2017). *The implementation of total quality management (TQM) as a function of improving education* [Online]. In (pp. 11-15). Oradea: University of Oradea. Retrieved from <http://www.imtuoradea.ro/auo.fmte/>
- Zarzuelo, A. M., Mantilla, J. M. R., Cruz, F. J. F., & Díaz, J. F. (2018). *Climate and Satisfaction: Comparative study of the impact of ISO:9001 STANDARDS and the EFQM model on schools*. In ECER 2018. European Educational Research Association.