

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**VYUŽITÍ TOTAL QUALITY MANAGEMENTU
V PODMÍNKÁCH PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Se zaměřením na kompetence vedoucích pracovníků k TQM

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Jaklová Hana

Obor: Školský management

Forma studia: Kombinované

Vedoucí práce: PhDr. Eva Koberová

Datum odevzdání práce: 10. dubna 2009

Poděkování za vedení práce právem náleží PhDr. Evě Koberové, která přispěla metodickými radami k jejímu dokončení.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité zdroje a literaturu.

V Rumburku 4. dubna 2009

.....
Jaklová Hana

Resumé

Tato závěrečná bakalářská práce se zabývá metodou TQM, kterou se snaží vysvětlit, a nastiňuje způsob jejího využití v podmínkách předškolního vzdělávání z pozice vedoucího pracovníka. Analyzuje a vyhodnocuje způsobilosti, kompetence a osobní postoje vedoucího pracovníka k TQM jako významný prvek pro vytvoření školy s řízenou kvalitou.

Výsledek práce naznačuje, že úspěšné zavedení metody TQM jako jednoho z prostředků k zavedení řízené kvality na škole je ovlivněno i úrovní způsobilostí a kompetencí vedoucího pracovníka.

Summary

This final report is attempting to explain TQM method and its use within pre-school education by leading employee. Furthermore, it establishes TQM as a prime component to successful development of high standard school. Finally, this report concludes that the success of TQM method is influenced by attitude of the leading employee that is in charge of implementing it.

Klíčová slova: TQM, Total Quality Management, kvalita, učící se společnost, týmová práce, způsobilost a kompetence k TQM, vedoucí pracovník

Obsah

	strana
1 Úvod	5
2 Cíl práce.....	6
3 Koncepce řízení kvality.....	6
3.1 Charakteristika kvality	6
3.2 Vymezení pojmu TQM	7
3.2.1 Historický vývoj zabezpečování jakosti (kvality) ve smyslu TQM	7 - 8
3.3 Principy TQM strategie	8
3.4 Rozdíly mezi TQM institucí a běžnou institucí	9
3.5 Role vedoucího pracovníka v rozvoji kvality metodou TQM	10 - 11
3.6 Vedoucí pracovník jako riziko při uplatnění TQM	11
4 Uplatnění koncepce TQM vedoucími pracovníky v mateřské škole	11 - 12
4.1 Metodika výzkumného šetření č. 1	12 -14
4.1.1 Analýza zdrojů, množství a složení informací a vyhodnocení výzkumného dotazníkového šetření č. 1.....	14 - 19
4.2 Metodika výzkumného šetření č. 2.....	19 - 20
4.2.1 Analýza zdrojů, množství a složení informací a vyhodnocení výzkumného dotazníkového šetření č. 2.....	21 - 24
4.3 Celkové závěry výzkumných šetření.....	25 - 26
5 Rozvoj způsobilostí vedoucího pracovníka k možné implementaci TQM	27
5.1 Plán osobního rozvoje vedoucího pracovníka k TQM	27 - 29
5.2 Doporučený postup při zavádění TQM na škole	29 - 30
5.2.1 Prvky systému řízené kvality v mateřské škole	30 - 31
6 Závěr	32
7 Seznam literatury	33 - 34
8 Seznam příloh	35
Příloha č. 1: Dotazník na zjištění kultury školy	36 - 38
Příloha č. 2: Dotazník č.1 pro ředitelky MŠ (způsobilost k prvkům TQM).....	39 - 40
Příloha č. 3: Dotazník č. 2 pro ředitelky MŠ (postoj k principům TQM)	41 - 42
Příloha č. 4: SWOT analýza metody TQM	43

1 Úvod

Mateřské školy procházejí v posledních letech velkými změnami, které zasahují všechny oblasti jejich činnosti a v neposlední řadě i oblast řízení školy. Ředitelka MŠ vystupuje permanentně ve dvou rolích – učitelka a manažerka.

Pro výkon pedagogické profese je odborně kvalifikovaná a ví, co se od ní očekává. V oblasti managementu je však téměř nováčkem, neboť managementu jako takovému, nebyla v dobách minulých přikládána důležitost. Přijetí školského zákona č. 561/2004 Sb. a zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, tento stav změnilo. Byla stanovena kritéria pro výkon manažerské činnosti v řídicí funkci školy a zároveň tímto byla pozvednuta důležitost samotné manažerské práce ředitele školy.

Řízení kvality je hlavním úkolem každého ředitele jakékoliv instituce, mateřskou školu nevyjímaje. Pro školu je důležité poznat další možnosti svého rozvoje a vědět, jak je použít. Jedním z kroků může být využití TQM modelu řízení, které poskytuje systém komplexního manažerství kvality, jehož podstatou je budování kvality.

Metoda TQM je založená na důvěře, kterou můžeme přijmout nebo odmítnout. Nemůže fungovat bez vnitřního přesvědčení a vyžaduje spolupráci týmu, neboť se nedá realizovat formou nařízení.

Při realizaci TQM principů je ústřední postavou člověk, proto úspěch závisí na motivaci lidí, jejich dalším vzdělávání a zabezpečení podmínek pro týmovou práci. TQM je jedním z prostředků na zajištění kvality ve vzdělávání, používaný vzdělávacími organizacemi u nás i ve světě.

Jeho základním principem je dělat správné věci správně. Práce a učení se stává součástí spirály neustálého zlepšování, a protože MŠ je ve své podstatě první vzdělávací institucí v životě člověka, je její povinností poskytovat kvalitu, která se může rozvíjet pouze v učící se organizaci.

V učící se organizaci se zaměstnanci dobrovolně snaží rozšiřovat své vědomosti a dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšnost organizace jako celku.

TQM je jedním z efektivních nástrojů vytvoření učící se organizace, která v současné době vyjadřuje nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury.

2 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je objasnit metodu TQM a především navrhnout možný způsob jejího využití v podmínkách předškolního vzdělávání z pozice vedoucího pracovníka. Pro splnění tohoto cíle je využito i výzkumné šetření, které je součástí této práce a zabývá se vlivem způsobilostí, kompetencí a postojů vedoucích pracovníků k filozofii TQM za účelem možného vytvoření školy s řízenou kvalitou.

3 Koncepce řízení kvality

3. 1 Charakteristika kvality

Kvalita je v běžném životě chápána jako něco, co je dobré, něco co se neustále zlepšuje, co splňuje požadavky, které člověk (zákazník) od dané věci, situace, procesu očekává. Ve sféře vzdělávací politiky lze kvalitou nazvat optimální úroveň fungování všech procesů probíhajících v instituci.

Aby bylo možné určit stupeň kvality, musí instituce přijmout předepsané standardy, a vytvořit další kritéria, která umožňují objektivní měření a hodnocení kvality všech procesů, a tak může docházet i ke zlepšování a zvyšování úrovně školy.

Kvalitu v mateřské škole je nutno vnímat jako názor zákazníků na poskytovanou službu, kdy jsou přesvědčeni o tom, že je naplněno jejich očekávání. V našem oboru je však nutné brát v úvahu další okolnosti, jako je vzdělávací standard nebo jiné závazné výstupy, vycházející z koncepce MŠMT.

Hlavními zdroji kvality v mateřské škole mohou být: Profesionální učitelský sbor, vysoká angažovanost v dalším vzdělávání, vysoké morální hodnoty, maximální spokojenost dětí v mateřské škole, podpora rodičů, využívání moderních metod práce, silné a cílevědomé vedení školy, vyvážený vzdělávací program školy, dobré klima školy, velmi dobré materiální a technické zázemí školy a další faktory, které ovlivňují kvalitu školy.

Způsobů jak řídit kvalitu nabízí odborná literatura zaměřená na management a marketing hned několik a jedním z nich je již zmiňovaný model TQM.

3.2 Vymezení pojmu TQM

TQM je v první řadě zkratka z anglických slov „Total Quality Management.“ V českém jazyce je tato zkratka přeložena jako „komplexní řízení kvality.“ Podle jedné z definic se jedná o „Všezahrnující zabezpečování jakosti, kdy je s pomocí různých specifických metod zvyšována na co nejvyšší úroveň jakost procesů, systému a výrobku“¹.

Podstatou je tedy budování kvality, která se týká každého v organizaci, a která může být neustále zdokonalována, proto se moderní škola může touto definicí rovněž řídit.

TQM je filozofií trvalého zlepšování, kterého může dosáhnout vzdělávací instituce pomocí praktických nástrojů, a tím uspokojit současné a budoucí potřeby, přání a očekávání zákazníků.

Strategie TQM se vyznačuje především zavedením tzv. měkkých prvků managementu,² které jsou představovány nehmotnými, neviditelnými akty, k nimž dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace i vně, např. při jednáních s obchodními partnery, úřady, zájmovými skupinami a podobně. Jde v podstatě o reakce jednotlivců (potažmo celé organizace) na různé situace, podněty, impulsy, které vyplývají z konkrétního jednání a chování, vystupování pracovníků (včetně managementu) organizace. Vedle způsobů chování k nim můžeme zařadit i znalosti, dovednosti, pracovní návyky.

3.2.1 Historický vývoj zabezpečování jakosti (kvality) ve smyslu TQM

Mnohotvárnost různých činností v podnikatelském i neziskovém sektoru si vyžádala řadu přístupů k zabezpečování jakosti.

V posledních letech je stále více kladen důraz na stabilitu jakosti, kterou lze jednak zajistit důslednou výstupní kontrolou nebo lze kvalitu vložit do výrobku během jeho přípravy a výroby a v tomto případě hovoříme o řízené jakosti, respektive o systému řízení jakosti QMS (Quality Management Systém), z něhož vychází i model TQM.³ Přístupy TQM prošly vývojem. Po druhé světové válce byly inspirativním zdrojem TQM názory odborníků jakosti, jimiž byli pánové Deming, Juran, Oshikawa apod.

¹ VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1, str. 181.

² VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1, str. 112.

³ VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1, str. 68.

Ti své názory a doporučení prezentovali na různých konferencích, ve sbornících a odborných publikacích.

Na konci osmdesátých let přichází Reaganova administrativa s kritérii Národní ceny Malcolma Baldrige (NMBA – National Malcolm Baldrige Award) za jakost a o několik let později jsou podobná kritéria stanovena i Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM) pro organizace, které usilují o získání Evropské ceny za jakost (The European Quality Award – EQA).⁴

3. 3 Principy TQM

Základní principy TQM jsou v podstatě pravidla, která musí vedoucí pracovník přijmout, aby mohl být proces TQM úspěšně zahájen.

Principy TQM jsou v odborné literatuře popsány různým způsobem. Pro účel této práce byly vybrány následující principy⁵, neboť jsou aplikovatelné v podmínkách předškolního vzdělávání:

- Inovace je vysoce hodnocena
- Vedení je aktivní ve všech činnostech
- Rozhodující je týmová práce
- Hodnoty jsou sdíleny prostřednictvím činnosti v týmech
- Rozvoj a vzdělávání učitelského sboru jsou důležité
- Prevence je nadřazena kontrole

Podle TQM je vždy lepší vložit kvalitu do celého procesu vzniku finálního výsledku, než později odstraňovat nedostatky. Tento způsob řízení minimalizuje roli kontrolních pracovníků a maximalizuje postavení zaměstnance směrem k zákazníkovi. To posiluje schopnost řešit problémy a podílet se na budoucnosti organizace.

Přijetí těchto principů je základním předpokladem pro vznik instituce s řízenou kvalitou prostřednictvím metody TQM.

⁴ VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782- str. 111.

⁵ NEZVALOVÁ, D. Pedagogická evaluace ve škole. *Učitelské listy* [online]. 2002, 16. 7. 2002 [cit. 2008-12-12]. Dostupné na WWW: <<http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/>>. ISSN 1210-6313.

3. 4 Rozdíly mezi TQM institucí a běžnou institucí

Jak poznat, v jaké instituci se nacházíme, zda v instituci, kde je kvalita řízena, nebo v instituci, kde kvalita není prioritou? V odborné literatuře existuje na toto téma mnoho výkladů, velmi dobře problematiku vystihuje Slavíková⁶, která přiřazuje do odpovídajících dvojic podoby znaků řízení v TQM instituci a v tradiční instituci:

TQM instituce	Tradiční instituce
Orientace na zákazníka	Orientace na vnitřní potřeby
Zaměření na prevenci problémů	Zaměření na zjištění problémů
Investice do lidí	Systematicky nerozvíjí sbor
Má strategii pro zvyšování kvality	Chybí strategie kvality
Řeší stížnosti pro zvyšování kvality	Stížnosti jsou nepříjemné
Má plán zlepšení kvality	Nemá plán zlepšení kvality
Vedení řídí kvalitu	Vedení kontroluje kvalitu
Proces zlepšování kvality zahrnuje všechny pracovníky	Proces zlepšování kvality zahrnuje jen vedení
Lidé vytvářejí kvalitu – kreativita je podporována	Procedury a pravidla jsou důležité
Je jasno o rolích a odpovědnostech	Role a odpovědnosti jsou vágní
Má jasné hodnotící strategie	Nemá žádnou systematickou hodnotící strategii
Vnímá kvalitu jako prostředek zlepšení uspokojení zákazníka	Vnímá kvalitu jako prostředek snižování nákladů
Dlouhodobé plánování	Krátkodobé plánování
Kvalita je chápána jako část kultury	Kvalita je chápána jako obtíž
Kvalita je rozvíjena v souladu s vlastní strategií	Kvalita plní záměry vnějších hodnotitelů
Má jisté poslání	Chybí poslání

Vznik TQM instituce je podmíněn mnoha faktory. Jedním z nich je osobnost vedoucího pracovníka, která má zásadní vliv na vytváření řízené kvality na škole.

⁶ SLAVÍKOVÁ, L., aj. *Řízení pedagogického procesu : (studijní texty)* . Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2007, kap. 3, str. 3

3.5 Role vedoucího pracovníka v rozvoji kvality metodou TQM

Charakterizovat vedoucího pracovníka s předpoklady k TQM nikdy nelze zcela. Vycházíme-li z principů TQM, měl by vedoucí pracovník splňovat následující požadavky, které jsou v odborné literatuře popisovány následovně:⁷

- Zajistit, aby zákaznickovy potřeby byly v centru zájmu instituce
- Naslouchat zákazníkovi a aktivně reagovat na jeho potřeby a jeho změny v potřebách
- Mít vizi o kvalitě pro svou školu
- Mít jasnou představu o procesu zlepšování kvality
- Komunikovat o kvalitě
- Podporovat rozvoj pedagogického sboru
- Podporovat sdílení cílů a hodnot prostřednictvím činnosti celého týmu
- Zavést funkční informační systém
- Zavádět inovace uvnitř školy
- Zajistit funkčnost organizačních struktur, aby jasně definovaly odpovědnosti a poskytovaly maximum delegování odpovědností
- Zahrnout všechny učitele do řešení problémů, neboť se svým působením podílejí na úrovni kvality školy
- Vytvořit systém jasných kritérií pro hodnocení všech procesů ve škole
- Zavést systematickou komunikaci ve škole
- Rozvíjet dovednosti pro řešení konfliktů, řešení problémů a vyjednávání
- Poskytovat autonomii a dovolit riskovat
- Podporovat vzdělávání zaměstnanců v oblasti vytváření kvality
- Neobviňovat bez důkazů ostatní, když se vyskytnou problémy (většina problémů je výsledkem politiky instituce a ne neschopnosti zaměstnanců)
- Zajistit rovnováhu mezi potřebami externích (děti, rodiče, ostatní plátcí daní) a interních (všichni zaměstnanci školy a ostatní spolupracovníci školy) zákazníků

⁷ SLAVÍKOVÁ, L., aj. *Řízení pedagogického procesu : (studijní texty)* . Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2007. , kap.3. str. 4 .

Přístup vedoucího pracovníka k rozvoji kvality metodou TQM je velmi významný, neboť někdy může být sám vedoucí pracovník překážkou v zavedení řízené kvality v organizaci. Splňováním výše vyjmenovaných požadavků však může toto riziko vyloučit.

3. 6 Vedoucí pracovník jako riziko při uplatnění TQM

Překážkou úspěšného zavedení TQM může být sám vedoucí pracovník. Vytvoření podmínek pro bezchybnou práci je nelehký úkol, který většinou vyžaduje komplexní změnu přístupu vedoucího pracovníka.

Největšími překážkami ze strany vedení mohou být následující: ⁸

- Neochota ke změně dlouhodobě vžitých metod řízení
- Nedostatek přesvědčení o užitečnosti TQM
- Obava ze ztráty autority
- Neschopnost týmové práce
- Nedostatek sociálních kompetencí (trpělivost, respekt, ochota)
- Pasivní přístup k vlastnímu sebevzdělávání a sebereflexi
- Nedůvěra k týmové práci a schopnostem spolupracovníků
- Neochota či neschopnost vytvoření pravidel, kritérií pro objektivní měření kvality probíhajících procesů ve škole
- Odborná nekompetentnost

Vedoucí pracovník by měl zastávat zásadu vzorového chování, neboť je svými zaměstnanci často napodobován a pokud má být dosaženo úspěchu, měl by vedoucí pracovník rizika znát a vyvarovat se jim.

4 Uplatnění koncepce TQM vedoucími pracovníky v mateřské škole

V předchozích kapitolách jsme se zabývali teorií TQM, principy, prvky, riziky a dalšími faktory této filozofie řízené kvality.

⁸ TQM: úspěch přichází shora. *IHNED* [online]. 2003, 12. 3. 2003 [cit. 2008-12-12]. Dostupné na WWW: <http://modernizirizeni.ihned.cz/2-12455650-600000_d-45>. ISSN 1213-7693.

Jaký je ale skutečný stav v praxi? Je prvků TQM vedoucími pracovníky předškolního školství někde využíváno, mají ředitelky předpoklady k zavedení filozofie TQM? To jsou otázky, které vymezují směr výzkumného šetření.

Výzkum obsahuje dvě výzkumná šetření. Cílem prvního výzkumného šetření byla analýza uplatňování prvků TQM vedoucími pracovníky v současné době na předškolních zařízeních, pomocí které jsme zjišťovali úroveň způsobilostí a kompetencí těchto vedoucích pracovníků k aplikaci TQM v praxi. Cílem druhého výzkumného šetření bylo zjistit postoj vedoucích pracovníků k základním principům TQM, který je jedním z nejdůležitějších předpokladů k vytvoření školy s řízenou kvalitou.

4.1 Metodika 1. výzkumného šetření

Cíl výzkumu č. 1

Zjistit úroveň způsobilostí⁹ a kompetencí¹⁰ vedoucích pracovníků k využívání prvků TQM ve své praxi jako jednoho z předpokladů vzniku TQM organizace

Prvky TQM vycházejí z filozofie komplexního řízení kvality metodou TQM a jedná se o konkrétní činnosti, v nichž jsou prvky zastoupeny, a kterých je využíváno prostřednictvím způsobilostí a kompetencí vedoucích pracovníků.

Prvky TQM jsou v tomto výzkumu specifikovány na podmínky předškolního vzdělávání a jsou následující:

- Týmová práce
- Participativní řízení
- Delegování odpovědností
- Důvěra v zaměstnance
- Prevence jako zpětná vazba
- Společné vytváření vize
- Strategické plánování
- Společné plánování a hodnocení (ŠVP, VHŠ)
- Společné vytváření hodnotících kritérií
- Rozvoj pedagogického sboru
- Participování na plánu DVPP

⁹ Způsobilost je chápána jako schopnost k úspěšnému výkonu.

¹⁰ Kompetence jsou souborem znalostí, dovedností, postojů a osobních charakteristik.

- Stížnost jako příležitost k zlepšení
- Společné rozhodování
- Kultura školy
- Motivace zaměstnanců
- Osobní rozvoj zaměstnanců
- SWOT analýza
- Využívání názorů zákazníků
- Strategie zvyšování kvality

Nástroj výzkumného šetření

Pro zjištění potřebných informací jsem využila metodu dotazníkového šetření (Dotazník pro ředitelky MŠ č.1). Dotazník jsem rozeslala elektronickou cestou na 60 mateřských škol v Ústeckém kraji. K získání adres respondentů jsem využila databázi adres mateřských škol na oficiálních webových stránkách Ústeckého kraje .

Dotazník doprovázel dopis s žádostí o jeho vyplnění. Připojeno bylo i zdůvodnění provádění výzkumu a vysvětlení, jakým způsobem byla adresa získána. Nechyběla informace o využití takto získaných údajů.

Pilotní ověření dotazníku

Před rozesláním dotazníku jsem formulace otázek konzultovala s několika ředitelkami, které jsem za tímto účelem pozvala do naší mateřské školy. Na základě jejich připomínek jsem provedla v dotazníku změny, které se většinou týkaly přesnější formulace otázek.

K dalšímu ověření obsahové srozumitelnosti dotazníků jsem požádala svou zástupkyni a další dvě mé kolegyně (ředitelky), které se ale neúčastnily setkání, kdy byl dotazník konzultován. Na základě jejich kladných referencí jsem dotazník odeslala na náhodně vybrané mateřské školy v Ústeckém kraji.

Velikost výzkumného šetření č. 1

Počet oslovených respondentů: 60 mateřských škol v Ústeckém kraji

Počet vrácených dotazníků: 24 (40 % dotazovaných)

Procento vrácených dotazníků bylo nižší než jsem očekávala. Vysvětluji si to skutečností, že v posledních letech přichází velké množství e-mailů s žádostí o vyplnění nějakého dotazníku, a tak respondenti na některé dotazníky nereagují. Tuto skutečnost mám potvrzenou pouze osobní zkušeností a zkušeností ostatních kolegyně (ředitelek) mateřských škol.

4.1.1 Analýza zdrojů, množství a složení informací a vyhodnocení výzkumného šetření č. 1

Dotazník obsahoval 30 otázek vyžadujících odpověď ano, ne, nevím. Pro tento typ výzkumu byly zvoleny tzv. uzavřené otázky. Formulace otázek vychází z metody TQM se specifikací na podmínky předškolního vzdělávání. Poslední otázka byla orientační, a proto nebyla zahrnuta do výpočtů.

První výzkumné šetření bylo analyzováno ve třech fázích:

1. Fáze analýzy:

Vyhodnocení a sumární přehled způsobilostí a kompetencí všech dotazovaných respondentů k jednotlivým prvkům TQM

V první fázi šetření vytvořil podklad pro stanovení závěrů součet správných odpovědí na otázky v dotazníku č. 1.

2. Fáze analýzy:

Vyhodnocení a sumární přehled získaných hodnot vyjadřujících úroveň způsobilostí a kompetencí jednotlivých respondentů k uplatňování celého souboru prvků TQM

K vyhodnocování odpovědí byl v druhé fázi použit bodový systém. Každá správná odpověď ve smyslu pozitivního významu pro TQM byla ohodnocena hodnotou jedna. Odpověď nevím byla hodnocena 0, stejně jako nesprávná odpověď.

Úroveň způsobilostí a kompetencí jednotlivých respondentů byla rozlišována dle počtu získaných bodů. Součtem získaný počet bodů jednotlivých respondentů tvořil podklad k vytvoření závěru v druhé fázi šetření.

Pro zařazení respondenta do kategorie dostatečné způsobilosti a kompetentnosti,

s předpokladem řízení organizace v duchu TQM, byl v tomto výzkumu stanoven limit minimálně 22 z 29 maximálně možných bodů.

3. Fáze analýzy:

Vyhodnocení orientační otázky směřující k využitelnosti této bakalářské práce

V třetí fázi šetření byl podkladem pro stanovení závěru součet odpovědí všech respondentů na poslední otázku dotazníku č.1.

1. Fáze analýzy:

Sumární přehled a vyhodnocení způsobilostí a kompetencí všech dotazovaných respondentů k jednotlivým prvkům TQM v dotazníku č. 1

Dotazník pro ředitelky MŠ č. 1

Pozn. Zelené označení představuje správnou odpověď ve smyslu TQM

Odpovědi

Otázky	ano	%	ne	%	nevím	%
1. Podporuji týmovou práci	24	100 %	0	0 %	0	0 %
2. Důslednou kontrolu považuji za zpětnou vazbu	18	75 %	6	25 %	0	0 %
3. Uplatňuji participativní řízení	24	100 %	0	0 %	0	0 %
4. Všem svým zaměstnancům důvěřuji	14	58 %	10	42 %	0	0 %
5. Deleguji pravomoce na další zaměstnance	24	100 %	0	0 %	0	0 %
6. Kontrolu provádím často a pravidelně, preventivní opatření nechápu jako zpětnou vazbu	23	96 %	1	4 %	0	0 %
7. Zajímám se o potřeby a profesní růst zaměstnanců	24	100 %	0	0 %	0	0 %
8. Vedu osobní personální složku každého zaměstnance, která mapuje jeho profesní vývoj a růst	24	100 %	0	0 %	0	0 %
9. Vizi (hlavní cíle školy) jsem stanovila sama	10	42 %	14	58 %	0	0 %
10. ŠVP jsem převážně zpracovávala sama	6	25 %	18	75 %	0	0 %
11. ŠVP je dílem všech zaměstnanců školy	18	75 %	6	25 %	0	0 %
12. Plán DVPP sestavuji sama podle potřeb školy	7	29 %	17	70 %	0	0 %
13. Na plánu DVPP participují všichni pedagogové	17	70 %	7	29 %	0	0 %
14. Pro MŠ je zpracován strategický plán	13	54 %	11	46 %	0	0 %
15. Hodnotící kritéria pro jednotlivé úseky jsem vytvořila	18	75 %	6	25 %	0	0 %

sama a zaměstnancům jsem je předložila ke schválení						
16. Hodnotící kritéria pro jednotlivé úseky jsem se zaměstnanci vytvářela společně	6	25 %	18	75 %	0	0 %
17. Stížnosti jsou na škole řešeny jako nepříjemnost	9	36 %	15	63 %	0	0 %
18. Stížnosti jsou součástí plánu na zvyšování kvality poskytovaných služeb školou	12	50 %	9	36 %	0	0 %
19. Mám zpracovaný plán zvyšování kvality školy	10	42 %	10	42 %	4	16 %
20. O změnách rozhoduji především sama	0	0 %	24	100 %	0	0 %
21. O změnách v MŠ rozhoduje celý tým pracovníků	24	100 %	0	0 %	0	0 %
22. Zjišťovala jste již někdy úroveň kultury Vaší školy (např. dotazníkem o stavu kultury školy)	15	63 %	9	36 %	0	0 %
23. Považuji za svou povinnost motivovat zaměstnance k lepším výkonům	22	93 %	2	8 %	0	0 %
24. Zaměstnanci by se měli především sami snažit podávat co nejlepší výkony i bez motivace zaměstnavatelem	20	92 %	4	16 %	0	0 %
25. Využívám ve své práci SWOT analýzu	15	63 %	9	36 %	0	0 %
26. VHŠ (vlastní hodnocení školy) provádím převážně sama	4	16 %	20	83 %	0	0 %
27. VHŠ zpracovávají všichni zaměstnanci podle předem určených kritérií a kompetencí na svých úsecích	20	83 %	4	16 %	0	0 %
28. Zahrnuji do VHŠ i názory rodičů	16	67 %	8	32 %	0	0 %
29. Mám jasno v řízení kvality na své škole	12	50 %	3	12 %	9	36 %
30. Uvítala bych další informace týkající se efektivního řízení školy (třeba metodou TQM (celkové řízení kvality)	23	96 %	1	4 %	0	0 %

Přehled získané úrovně způsobilostí a kompetencí respondentů k uplatňování jednotlivých prvků TQM:

100 % respondentů vykazuje způsobilost a kompetentnost k těmto prvkům TQM:

- týmová práce
- participování
- delegování
- společné rozhodování
- oblast personálního managementu

70 % - 90 % respondentů vykazuje způsobilost a kompetentnost k těmto prvkům

TQM:

- motivace zaměstnanců
- plánování a hodnocení

50 % - 66 % respondentů vykazuje způsobilost a kompetentnost k těmto prvkům

TQM:

- strategické plánování
- důvěra v zaměstnance
- vytvoření vize
- kultura školy
- SWOT analýza
- účast rodičů
- řešení stížností
- přesvědčení o řízení kvality

25 % - 41 % respondentů vykazuje způsobilost a kompetentnost k těmto prvkům

TQM:

- plánování zvyšování kvality
- společná tvorba kritérií
- přístup ke kontrolní činnosti ve smyslu neposkytování zpětné vazby

4 % (jeden) respondent vykazuje způsobilost a kompetentnost k tomuto

prvku TQM:

- prevence jako prostředek zpětné vazby

Tato analýza ukázala, jak velké procento dotazovaných má způsobilost k dílčím prvkům TQM a předmětem další analýzy bude zjišťování způsobilostí a kompetencí jednotlivých respondentů k uplatňování celého souboru prvků TQM.

2. Fáze analýzy:

Sumární přehled a vyhodnocení způsobilostí a kompetencí jednotlivých respondentů k uplatňování celého souboru prvků TQM obsaženého v dotazníku č. 1

Počet zkoumaných respondentů: 24

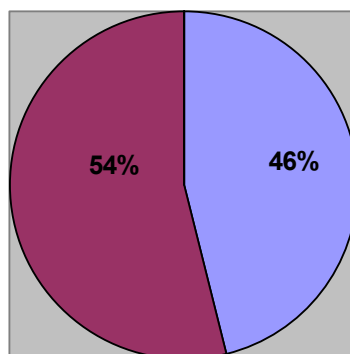
Minimální počet bodů pro způsobilost k TQM: 22

Přehled získaných bodů jednotlivých respondentů, vyjadřující jejich dosaženou úroveň způsobilosti k uplatňování souboru prvků TQM jako celku - minimum pro TQM: 22

Počet respondentů	v procentech	Počet získaných bodů respondenty	v procentech
2	8 %	14	48 %
2	8 %	16	55 %
3	13%	17	59 %
2	8 %	18	62 %
2	8 %	19	66 %
2	8 %	20	69 %
5	21%	22	76 %
3	12,5 %	23	79 %
3	12,5 %	24	83 %

Celkový přehled dosažené úrovně způsobilosti respondentů k uplatňování souboru prvků TQM jako celku

Počet respondentů s dostatečnou úrovní způsobilostí k prvkům TQM	Počet respondentů s nedostačující úrovní k prvkům TQM
11 (46%)	13 (54%)



Z tabulky a grafu vyplývá, že minimálního počtu bodů, který signalizuje dostatečnou

způsobilost a kompetentnost respondenta k TQM, dosáhlo v tomto způsobu šetření pouze 11 respondentů, to je 46 % ze zkoumaného vzorku. Tato skupina respondentů vytváří teoreticky předpoklad o existenci školy s řízenou kvalitou, neboť využívá v dostatečném rozsahu prvků TQM, což teoreticky naznačuje, že v organizaci existuje systém, který umožňuje řízení kvality.

Druhá skupina (54 % respondentů) nevykazuje předpoklady existence nebo možnosti vzniku organizace TQM, neboť jejich způsobilosti a kompetence k uplatňování prvků TQM se v tomto výzkumném šetření ukázaly jako nedostatečné. Nízký počet využívaných prvků signalizuje, že teoreticky nedochází k řízení kvality.

Větší část respondentů (vedoucích pracovníků) tedy vykazuje nižší úroveň způsobilostí a kompetencí k využívání prvků TQM ve své praxi.

Průměrná hodnota dosažených způsobilostí ke všem prvkům TQM je 68 %.

3. Fáze analýzy:

Vyhodnocení orientační otázky z dotazníku č. 1 směřující k využitelnosti této bakalářské práce

Otázka: Uvítala bych další informace týkající se řízení školy metodou TQM (celkové řízení kvality).

Na tuto otázku z 24 respondentů 23 odpovědělo ano, což naznačuje zájem o získání informací, které by dotazované respondenty mohly motivovat minimálně k zamyšlení nad způsobem řízení své školy, případně k využití metody TQM ve své praxi jako jednoho z prostředků ke zvýšení kvality školy.

4.2 Metodika 2. výzkumného šetření

Tento druhý výzkum byl zařazen s ohledem na skutečnost, že v prvním výzkumu větší část respondentů (vedoucích pracovníků) vykazovala nižší úroveň způsobilostí a kompetencí k využívání prvků TQM ve své praxi, což může mít mnoho příčin - nedostatek odbornosti, nedostatek sociálních kompetencí, využívání jiného modelu řízení kvality či absence kladných postojů k samotným principům této metody. Poslední uvedená příčina možné nízké úrovně způsobilostí respondentů k TQM je předmětem druhého výzkumného šetření.

Cíl výzkumu č. 2:

Zjistit úroveň postojů vedoucích pracovníků k základním principům TOM

Pro tento výzkum byla pozornost zaměřena na zkoumání osobních postojů respondentů k následujícím šesti principům, které jsme s ohledem na podmínky řízení předškolního vzdělávání vymezili již v teoretické části 3. 3:

- Inovace je vysoce hodnocena
- Vedení je aktivní ve všech činnostech
- Rozhodující je týmová práce
- Hodnoty jsou sdíleny prostřednictvím činnosti týmu
- Rozvoj a vzdělávání učitelského sboru jsou důležité
- Prevence je nadřazena kontrole

Nástroj výzkumného šetření

Pro zjištění potřebných informací jsem i v tomto případě využila dotazníkové metody. Dotazník jsem rozeslala elektronickou cestou na 60 mateřských škol v Ústeckém kraji, stejných jako v prvním výzkumu.

Dotazník doprovázela žádost, proč jej má respondent vyplnit, současně s vysvětlením, jakým způsobem byla získána adresa a k jakému účelu budou poskytnuté údaje využity.

Velikost výzkumného šetření č. 2

Počet oslovených respondentů: 60 mateřských škol v Ústeckém kraji

Počet vrácených dotazníků: 24 (40 % dotazovaných)

Procento vrácených dotazníků bylo překvapením, shoduje se stejným počtem v prvním výzkumném šetření. Analýzou adres jsem zjistila, že se v některých případech jedná o stejné respondenty jako v prvním dotazníkovém šetření, 15 dotazníků bylo od respondentů, kteří odpovídali již na první dotazník, 9 dotazníků vrátili jiní respondenti, kteří nereagovali na první dotazník.

4.2.1 Analýza zdrojů, množství a složení informací a vyhodnocení výzkumného šetření č. 2

Otázky byly formulovány na základě teoretických poznatků tak, aby v nich byly obsaženy uvedené vybrané principy TQM. Dotazník obsahoval šest otázek a každá z nich nabízela tři varianty odpovědi, z nichž pouze jedna byla tou „správnou“ ve smyslu TQM. K vyhodnocení byly použity hodnoty nula a jedna. Nula pro nesprávnou odpověď, jedna pro správnou odpověď. Součet bodů byl podkladem k vytvoření závěrů.

Druhé výzkumné šetření bylo analyzováno ve dvou fázích:

1. Fáze analýzy:

Přehled a vyhodnocení úrovně postojů všech respondentů k jednotlivým principům TQM

2. Fáze analýzy:

Přehled a vyhodnocení úrovně postojů jednotlivých respondentů ke všem principům TQM

1. Fáze analýzy

Přehled odpovědí všech respondentů a vyhodnocení jejich postojů k jednotlivým principům TQM

Dotazník pro ředitelky MŠ č. 2

Pozn. Žlutou barvou jsou zvýrazněny alternativy odpovídající principům TQM

1. Váš postoj k provádění změn ve smyslu inovace na škole	Počet odpovědí	Počet v %
a) Vlastní návrhy i návrhy ostatních k inovaci jsou vždy vítány a společně realizovány, jsou pozitivně vnímány	24	100%
b) Inovace ohrožují zaběhnutý funkční systém	0	0 %
c) Inovace zavádím, ale realizují je nerada	0	0 %

2. Váš postoj k vlastní aktivitě	Počet odpovědí	Počet v %
a) V aktivitě jsem svým zaměstnancům vždy příkladem	17	71 %
b) V aktivitě nemusím být příkladem, ale musím umět k aktivitě motivovat ostatní	7	29 %
c) Aktivita není důležitým prvkem řídicí práce	0	0 %

3. Váš postoj k týmové práci	Počet odpovědí	Počet v %
a) Upřednostňuji týmovou práci vždy	20	83 %
b) Týmovou práci podporuji jen někdy	4	17 %
c) Týmovou práci podporuji, ale osobně se jí neúčastním	0	0 %

4. Váš postoj ke sdílení cílů a hodnot školy	Počet odpovědí	Počet v %
a) Hodnoty a cíle školy vytváří ředitelka školy	4	17 %
b) Hodnoty a cíle školy sdílí vedení školy prostřednictvím činnosti vedoucích jednotlivých pracovních skupin (třídní učitelky, zástupkyně, ved. kuchyně apod.)	2	8 %
c) Hodnoty a cíle jsou sdíleny prostřednictvím činnosti v týmech	18	75 %

5. Váš postoj k rozvoji učitelského sboru	Počet odpovědí	Počet v %
a) Rozvoj učitelského sboru považuji za jednu z priorit úspěšnosti školy	17	71 %
b) DVPP považuji za důležité, nikoliv za prioritu	7	29 %
c) DVPP nemá vliv na rozvoj kvality školy, ale pouze na rozvoj jednotlivých osob	0	0 %

6. Váš postoj ke kontrole a prevenci	Počet odpovědí	Počet v %
a) Prevence je důležitá, ale kontrola je důležitější	22	92 %
b) Řízená prevence nevyžaduje kontrolu a vytváří zpětnou vazbu	2	8 %
c) Prevence nevytváří zpětnou vazbu, výsledky kontrol ano	0	0 %

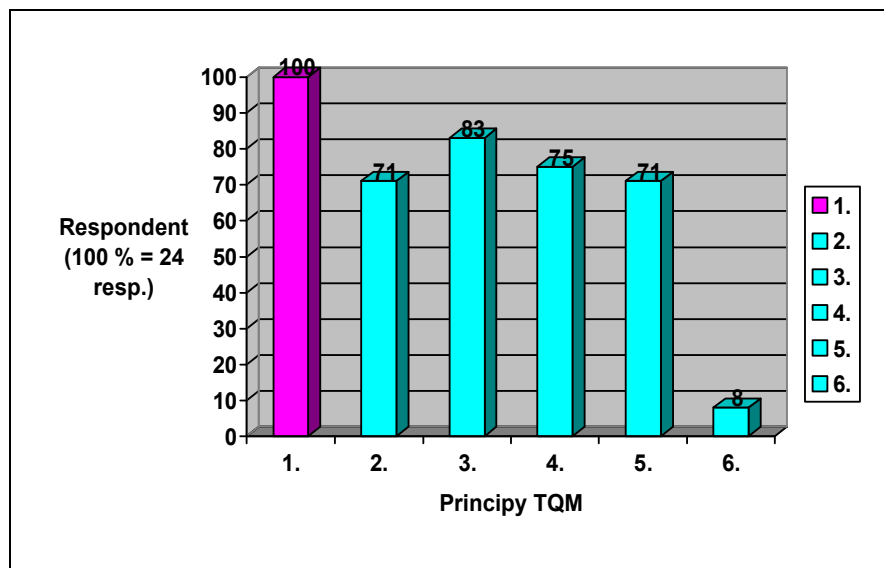
Odpovědi respondentů vyjadřující jejich postoj k jednotlivým principům jsou pro větší přehlednost graficky zpracovány do následující tabulky.

Kolika respondenty je každý jednotlivý princip vnímán v souladu s TQM

Počet respondentů

1. Inovace je vysoce hodnocena	24	100 %
2. Vedení je aktivní ve všech funkcích	14	71 %
3. Rozhodující je týmová práce	20	83 %
4. Hodnoty jsou sdíleny prostřednictvím činnosti týmu	18	75 %
5. Rozvoj a vzdělávání učitelského sboru jsou důležité	17	71 %
6. Prevence je nadřazena kontrole	2	8 %

Výsledky zobrazené v grafu



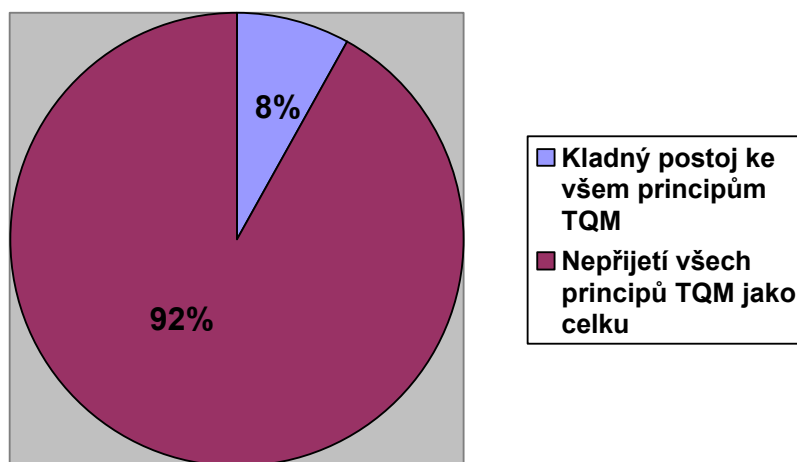
Z tabulky a grafu je patrné, že ne všechny principy TQM jsou dotazovanými respondenty přijímány v duchu TQM. Jednoznačně je všemi dotazovanými přijímán princip podpory inovace. Nejméně je přijímán princip kontroly a prevence (92 % respondentů), kdy má být prevence vnímána jako zpětná vazba všech procesů. Tento výsledek plně koresponduje s jedním ze zjištění 1. výzkumného šetření (otázka č.6), kdy 96 % respondentů nepokládalo prevenci za zpětnou vazbu a naopak preferovalo jako dominantní prvek vytváření zpětné vazby kontrolu. Zbývající 4 principy jsou vnímány pozitivně 71 % - 83 % respondentů.

2. Fáze analýzy:

Přehled a vyhodnocení úrovně postojů jednotlivých respondentů ke všem principům TQM jako celku

Přehled v jakém rozsahu jsou respondenty přijímány principy TQM jako celek

Počet respondentů	Počet získaných bodů každým respondentem	Dosažená úroveň k principům TQM
2 (8 %)	6	100 %
6 (25 %)	5	83 %
10 (42 %)	4	67 %
4 (17 %)	3	50 %
2 (8 %)	2	33 %



Ze zjištěných údajů vyplývá, že pouze 2 respondenti (8 %) přijímají kladně všech šest principů TQM. Zbývajících 22 respondentů (92 %) přijímá jen některé z principů.

Průměrná hodnota postoje respondenta k principům TQM je 68 %.

4.3 Celkové závěry výzkumných šetření

První výzkumné šetření probíhalo ve třech fázích a byla zjišťována způsobilost celé skupiny respondentů k využívání prvků TQM ve své praxi, které jsou jedním z předpokladů pro vznik TQM organizace.

Šetření v první fázi analýzy poskytuje informace, které prvky TQM jsou respondenty více využívány – týmová práce, participování, delegování, společné rozhodování a oblast personálního managementu, motivace zaměstnanců, plánování a hodnocení, strategické plánování, důvěra v zaměstnance, vytvoření vize, kultura školy, SWOT analýza, účast rodičů, řešení stížností, přesvědčení o řízení kvality.

Méně způsobilostí respondenti projeví k prvkům TQM zastupujícím plánování zvyšování kvality, společnou tvorbu kritérií, přístup ke kontrolní činnosti ve smyslu neposkytování zpětné vazby a nejméně způsobilostí vykazují k prvku prevence jako prostředku zpětné vazby.

Druhá fáze analýzy poskytla údaje o individuálních způsobilostech a kompetencích respondentů k celému souboru dílčích prvků TQM. Z 24 respondentů jich 11 dosáhlo úrovně, která naznačuje možnost vytvoření školy s řízenou kvalitou. Jedná se 46% respondentů, kteří dosáhli optimální úrovně způsobilosti k uplatňování prvků TQM jako celku.

Třetí fáze analýzy byla zaměřená na zjištění zájmu respondentů o informace týkající se řízení školy metodou TQM. Výsledek je pozitivní, 96 % respondentů projevilo o tyto informace zájem.

Druhé výzkumné šetření probíhalo ve dvou fázích a byl zjišťován postoj respondentů k principům TQM, který může zásadně ovlivnit vznik TQM organizace.

První fáze analýzy přinesla informace o postojích respondentů k jednotlivým principům. Pět z šesti uváděných principů je přijímáno převážně kladně. Přijímá je 71 % - 100 % respondentů. S posledním principem byli v souladu 2 (8 %) respondenti, zbývajících 22 (92 %) respondentů tento princip, preferující prevenci před kontrolou, přijímán není.

Druhá fáze analýzy zjišťovala postoj respondentů k celému souboru šesti principů a výsledek ukazuje, že pouze 2 (8 %) respondenti zcela přijímají všechny principy. Zbývajících 22 (92 %) respondentů nepřijímá všechny principy, přijímá jen některé z nich, v rozsahu 33 % - 83 % z celku souboru principů.

Nejdůležitější ukazatele tohoto výzkumného šetření jsou pro větší přehlednost interpretovány v následujících tabulkách.

Tabulka č. 1

Celkový přehled respondentů, kteří dosáhli optimální úrovně způsobilostí a kompetencí k prvkům a principům TQM (celého zkoumaného vzorku)

Počet respondentů s dostatečnou úrovní způsobilostí a kompetencí k uplatňování prvků TQM	Počet respondentů plně přijímajících principy TQM
11 respondentů (46 %) z 24 (100 %)	2 respondenti (8 %) z 24 (100 %)

Tabulka č. 2

Průměrná hodnota dosažených způsobilostí a kompetencí jednotlivých respondentů k prvkům a principům TQM (celého zkoumaného vzorku).

Průměrná hodnota dosažených způsobilostí a kompetencí respondenta ke všem uváděným prvkům TQM v tomto výzkumu	Průměrná hodnota kladného postoje respondenta ke všem principům TQM uváděných v tomto výzkumu
67 %	68 %

Komentář k výsledným ukazatelům:

Tabulka č.1

Optimální úroveň způsobilosti k prvkům a postojům TQM získala v tomto výzkumném šetření menšina respondentů.

Tabulka č. 2

Průměrná hodnota získané úrovně způsobilosti respondentů k TQM není teoreticky nízká, ale pokud vedoucí pracovník směřuje k vytvoření školy s celkově řízenou kvalitou, je potřeba dosahovat vyšší úrovně způsobilostí.

Výsledky výzkumných šetření naznačují, že způsobilosti a postoje dotazovaných vedoucích pracovníků k TQM jsou celkově slabší.

Tato skutečnost byla motivem k vytvoření další kapitoly, která nabízí cestu, jak svou způsobilost a kompetentnost k TQM rozvíjet.

5 Rozvoj způsobilostí vedoucího pracovníka k implementaci TQM v mateřské škole

Očekávání a nároky kladené na práci ředitelky běžné mateřské školy v naší společnosti nejsou příliš vzdálené od požadavků kladených na vedoucího pracovníka v TQM instituci. Výzkumné šetření však naznačuje, že větší část zkoumaných vedoucích pracovníků nespĺňuje předpoklady pro splnění nároků a očekávání, které jsou vyžadovány od vedoucího pracovníka v TQM organizaci, a proto je další část práce zaměřena na osobní rozvoj způsobilostí vedoucího pracovníka k metodě TQM.

5.1 Plán osobního rozvoje vedoucího pracovníka k TQM

Při sestavování plánu osobního rozvoje je nutné vycházet ze sebehodnocení, kdy jako kritéria k sebehodnocení způsobilosti k TQM mohou posloužit dotazníky (příloha č. 2 a č. 3), které jsou součástí této práce, a které mohou poskytnout podklad pro vytvoření tohoto plánu.

Následující příklad osobního plánu v tomto případě vychází z výsledků dotazníkových šetření, zaměřených na zjišťování způsobilostí, kompetencí a postojů vedoucích pracovníků k TQM, zapojených do výzkumného šetření, které bylo součástí této práce.

Osobní plán pak může mít tuto strukturu :

1. Analýza potřeb osobního rozvoje

- **Způsobilosti, které je nutné rozvíjet na základě sebehodnocení:**
 - týmové vytváření vize školy a strategického plánu školy
 - týmové vytváření hodnotících kritérií
 - týmová tvorba ŠVP, VHŠ
 - chápání preventivních opatření jako zpětné vazby
 - posilování důvěry v zaměstnance
 - plánování zvyšování kvality
 - oblast motivace zaměstnanců

- zjišťování kultury školy
- využívání SWOT analýzy
- spolupráce s rodiči (přístup k řešení stížností)
- vlastní aktivita jako příklad
- sdílení cílů a hodnot školy prostřednictvím týmu

2. Cíle rozvoje

- Zaměření na rozvoj konkrétních způsobilostí a kompetencí k aplikaci metody TQM, které se ukázaly jako slabší (viz bod 1, analýza osobních potřeb)
- Zlepšení dovedností: V oblasti plánování, práce v týmu, komunikace, systémového řízení kvality školy
- Získání znalosti: Řízení kvality školy

3. Formy rozvoje

- Vzdělávací kurzy: Nabídka NIDV či jiných organizací poskytujících nabídku vzdělávání v oblasti řízení kvality školy.
- Konzultační činnost: Návštěva jiné školy, kde je této metody využíváno.
- Sebevzdělávání: Odborná literatura zaměřená na rozvoj kvality školy, na zvyšování kvality školy – viz seznam literatury, odborný měsíčník pro ředitele škol “ Řízení školy“, internetové příspěvky k této problematice
- Jiný způsob vzdělávání: Specializace v pedagogice – obor Školský management

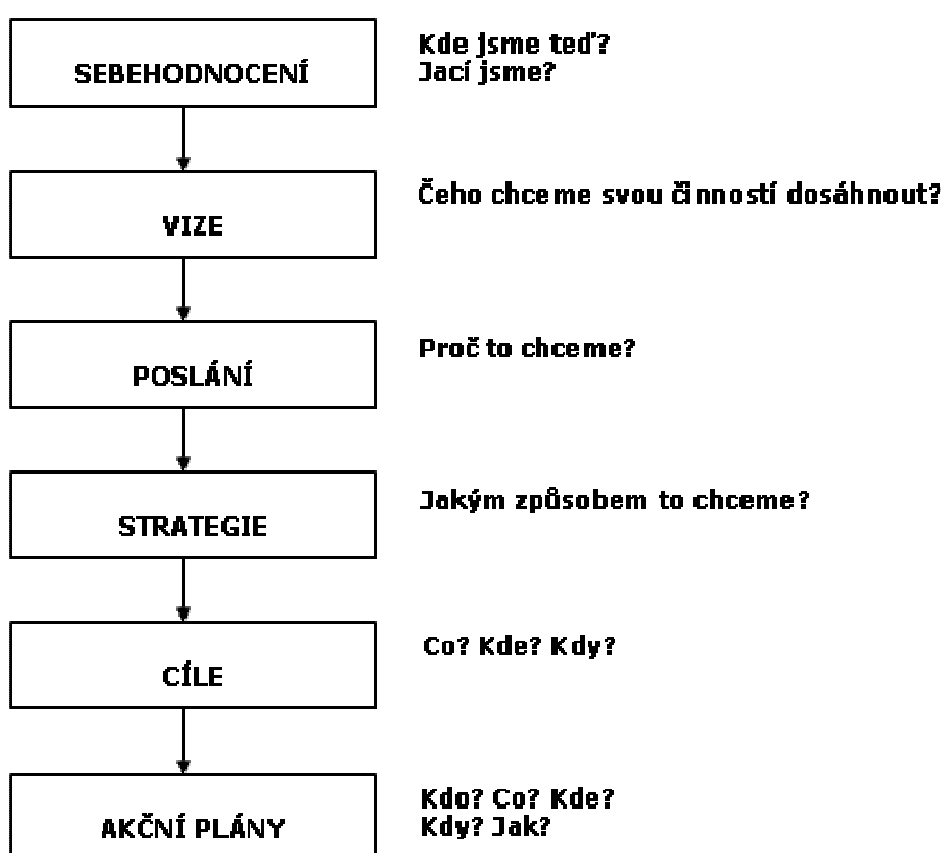
Tento typ osobního plánu je možné použít i k plánování rozvoje ostatních pedagogických pracovníků. Dále by měl obsahovat obsahovat i časové údaje, kdy bude vzdělávání probíhat a jaký přínos pro školu a zaměstnance mělo.

Pokud vedoucí pracovník na základě sebehodnocení došel k názoru, že je dostatečně kompetentní k zavedení systému celkového řízení kvality, může tento proces zahájit.

5. 2 Doporučený postup při zavádění TQM v mateřské škole

Na samém začátku zavádění TQM, opět zdůrazňuji přístup vedoucího pracovníka, který musí být přesvědčen o přínosu TQM pro školu a musí být vybaven dostatečnými způsobilostmi a kompetencemi získaných vzděláváním v této oblasti, aby byl postup správně veden.

Cituji postup při zavádění a uplatňování komplexního řízení kvality podle Mat'ášové¹¹, který lze aplikovat v podmínkách předškolního vzdělávání:



Nabídnutý postup může pomoci při zavádění TQM ve škole a další podkapitola tento postup ještě doplňuje přehledem konkrétních prvků, kterých je potřeba k systémovému řízení kvality, neboť úspěšné zavádění procesu řízení kvality si vyžaduje systémový přístup.

¹¹ <http://www.rvp.cz/clanek./517/934> (Metodický portál - TQM)

Doporučený systém řízení kvality vychází z odborné literatury¹² a je upraven tak, aby byl použitelný v podmínkách předškolního vzdělávání.

5.2.1 Prvky systému řízené kvality v mateřské škole

➤ **Strategický plán**

Zahrnuje vizi (cíle) instituce, ukazuje prostředí, ve kterém mateřská škola působí, definuje trh mateřské školy a kulturu mateřské školy

➤ **Politika kvality**

Zahrnuje standardy kvality – pracovní řád, školní vzdělávací program, směrnice, hodnotící kritéria, odměňování zaměstnanců

➤ **Management odpovědnosti**

Definuje odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců školy – organizační řád s plochou hierarchií, plán delegovaných odpovědností, pracovní náplně zaměstnanců

➤ **Organizace kvality**

Systém plánů schůzek a porad řešících kvalitu mateřské školy, konzultační hodiny

➤ **Marketing a publicita**

Instituce poskytuje potencionálním zákazníkům jasné informace o vzdělávacích programech a činnosti mateřské školy (dny otevřených dveří, publikační činnost, webové stránky školy, akce pro veřejnost)

➤ **Předpoklady a přijímání**

Směrnice určující kritéria přijímání dětí do mateřské školy

➤ **Uvádění**

Seznamuje rodiče a děti s institucí, její kulturou, hodnotami a metodami vzdělávání

➤ **Kurikulum (Vzdělávací program)**

¹² SLAVÍKOVÁ, L., aj. *Řízení pedagogického procesu : (studijní texty)* . Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2007. , kap.3, str.7.

Je základem pro vzdělávací instituci, zahrnuje rovněž kritéria hodnocení pro dosažení kurikulárně stanovených cílů

➤ **Poradenství**

Zahrnuje spolupráci s rodiči dětí a specializovanými institucemi – PPP, PC, pediatry a dalšími odborníky v oblasti vývoje dítěte v předškolním věku

➤ **Řízení vzdělávání dětí**

Školní vzdělávací program, třídní program obsahující evaluaci pedagogické činnosti, pedagogická diagnostika dětí

➤ **Učitelství sbor a jeho rozvoj**

Učitelství sbor musí být kompetentní, rozvoj sboru zahrnuje přijímací procedury, hodnocení jejich kvality práce, kariérní růst, plán DVVP zahrnující i vzdělávání k TQM

➤ **Administrativní zajištění**

Instituce potřebuje dokumentovat administrativní procedury, které ve škole probíhají - evidence dětí a zaměstnanců, pedagogická dokumentace, personální dokumentace, finanční systém, kontrolní systém, bezpečnostní a zdravotní opatření

➤ **Zprávy instituce**

Instituce musí mít prostředky evaluace jejího celkového výkonu, které slouží pro vytvoření dalšího strategického plánu (vlastní hodnocení školy, evaluační program)

Výčet prvků potřebných k systémovému řízení kvality jistě není zcela vyčerpán, další může škola doplňovat v průběhu jejího rozvoje.

Správně řízená kvalita je náročný proces, který nepřináší výsledek okamžitě, jedná se o dlouhodobý proces, který je však pro školu jednoznačně přínosem a metoda TQM je jedním z prostředků, pomocí kterého lze řízené kvality dosáhnout.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo objasnit metodu TQM a navrhnout možný způsob jejího využití v podmínkách předškolního vzdělávání z pozice vedoucího pracovníka.

Otázka řízení školy je vždy spojená s osobou vedoucího pracovníka, který svým postojem dává podnět k tomu, jakým směrem se škola bude ubírat. Část mé práce je proto zaměřená na zjištění úrovně způsobilostí a postojů vedoucího pracovníka v mateřské škole k metodě TQM, neboť jejich dostatečná způsobilost a kladný postoj k této metodě, jsou jedním z významných předpokladů úspěšného zavedení celkového řízení kvality v organizaci.

Výzkumné šetření naznačuje, že způsobilosti a kompetence vedoucích pracovníků zapojených do tohoto výzkumu mají rezervy. Některé dílčí prvky TQM jsou většinou dotazovaných ředitelk mateřských škol užívány, ale zřejmě nesystematicky, tudíž teoreticky nedochází k celkovému řízení kvality.

Šetření zaměřené na průzkum postojů k hlavním principům TQM také vykazuje značné rezervy, většina dotazovaných vedoucích pracovníků neprokazuje kladný postoj ke všem principům metody TQM, jejichž přijetí je pro úspěšné zavedení této metody nezbytné, a proto se lze domnívat, že teoreticky je zavedení systému řízení kvality ohroženo samotným vedením školy.

Pozitivum je, že až na jednoho z dotazovaných vedoucích pracovníků mateřských škol, všichni projeví zájem o informace týkající se způsobu řízení školy touto metodou, což signalizuje snahu dotazovaných vedoucích pracovníků své kompetence a způsobilosti rozvíjet, a proto by i tato práce mohla být jedním ze zdrojů jejich rozvoje v oblasti řízení kvality, která by měla být vedoucími pracovníky chápána jako samozřejmost.

Práce není dokonalým rozpracováním metody TQM, ale může být určitým návodem, jak je možné tuto metodu využívat v podmínkách předškolního vzdělávání. Nabízí tak cestu k vytvoření tzv. „učící se organizace“ za výrazného přispění vedoucího pracovníka.

7 Seznam literatury

Knihy:

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

PLAMÍNEK., J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

PRÁŠILOVÁ, M.. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

SLAVÍKOVÁ, L., aj. *Řízení pedagogického procesu : (studijní texty)* . Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2007.

SVOBODA, J. *Rozvoj lidských zdrojů v podmínkách řízení školy : (studijní texty)*. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2006.

VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

Elektronické články:

FOBEROVÁ, L. Městská knihovna v Chemnitz. *Knihovnický zpravodaj Vysočina* [online]. Archiv [cit. 2008-12-12]. Dostupné na <<http://kzv.kkvysociny.cz/search.aspx?key=Chemnitz>>. ISSN 1213-8231.

MAŤAŠOVÁ, Z. TQM - Total Quality Management . *Metodický portál www.rvp.cz* [online]. 4. 10. 2006. Dostupné na WWW: >http://www.rvp.cz/clanek_/517/934<. ISSN 1802-4785.

Modely řízení kvality [online]. Praha : VERA, c2005, posl. akt. 2009-03-4 [cit. 2008-12-12]. Dostupné na WWW: <http://www.vera.cz/soubory_html/iso2.htm>.

NEZVALOVÁ, D. Pedagogická evaluace ve škole. *Učitelství listy* [online]. 2002, 16. 7. 2002 [cit. 2008-12-12]. Dostupné na WWW: <<http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/>>. ISSN 1210-6313.

SÝKORA, V. Využití filozofie TQM . In *O škole a někdy i po škole* [Osobní stránka]. [Cit. 2008-12-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.pedagog.estranky.cz/>>.

Totální řízení kvality : (Total Quality Management - TQM) [online]. [Praha] : Empress, 2009 [cit. 2009-01-14]. Dostupné na: <<http://platforma.usv-partner.cz/>>.

TQM: úspěch přichází shora. *IHNED* [online]. 2003, 12. 3. 2003 [cit. 2008-12-12]. Dostupné na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/2-12455650-600000_d-45>. ISSN 1213-7693.

Úplné řízení jakosti. In *Wikipedie : otevřená encyklopedie* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2008-12-12]. Česká verze. Dostupné z WWW: <http://wikipedia.infostar.cz/t/to/total_quality_management.html>.

8 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník na zjištění kultury školy

Příloha č. 2: Dotazník č.1 pro ředitelky MŠ

Příloha č. 3: Dotazník č.1 pro ředitelky MŠ

Příloha č. 4: SWOT analýza metody TQM

Příloha č. 1

**Dotazník pro hodnocení kultury školy
(podle – L.Eger: Kultura školy)**

Otázka č.	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	SPOLEČNÉ CÍLE	Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování	Malá znalost cílů a nízká účast na plánování	Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování	Dobrá znalost cílů, účast na společném plánování	Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	Nedůvěra ve vedení školy	Nízká důvěra ve vedení školy	Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	Většina sboru věří vedení školy	Vysoká důvěra ve vedení školy
3	PŘEVLÁDÁ JÍČÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	O režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	Formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguje	Režim a struktura s některými problémy, klady i zápory	Dobrý režim školy s fungující organizační strukturou	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	Je zde velmi nízká orientace na výkon	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje
6	KONTROLA	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	Kontrola je zaměřená pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problému, nejen viníci	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANO	Minimální informovanost, závažné problémy	Špatná informovanost, důležité informace dost	Střední informovanost, občas se objevuje	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak

	ST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	v komunikaci	často chybí	zadržování určitých informací	informace, komunikace bez problémů	shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči
10	INOVATIVNOST	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	Inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka
11	ROZVOJ UČITELŮ	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	Personální politika existuje spis na papíře, v praxi se hodně porušuje, OVPP se příkládá malý význam	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje včetně DVPP	Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	Velmi špatně, neodpovídají zákonným normám	Špatně, v určitých případech neodpovídají	Průměrně, něco by mohlo být určitě i lepší	Dobré pracovní podmínky pro práci učitelů	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu do určité míry individuální požadavky

13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek a špína	Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která nepodporuje image
14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	Špatné vztahy některé až nepřátelské	Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce
15	VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY	Vztahy jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy	Vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy	Interakce je průměrná s výkyvy na obě strany	Dobré vztahy přispívají k pohodě při výuce	Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k výsledkům
16	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ	Neočekávají se dobré výsledky, nezájem	Nízké očekávání výsledku vzdělávání	Očekává se dosažení standardu	Očekává se dosažení nadprůměrných výsledků	Vysoké očekávání výborných a vynikajících

						výsledků výuky
--	--	--	--	--	--	-------------------

Dotazníkem je možné zjistit úroveň kultury školy v jednotlivých oblastech.

Dotazník vyplňují zaměstnanci školy a podle jejich hodnocení (stupeň 1 – 5) lze vypočítat průměrnou hodnotu (úroveň) každé oblasti.

Příloha č. 2

Dotazník pro ředitelky MŠ č. 1

Zjištění způsobilostí a kompetencí vedoucího pracovníka k uplatňování jednotlivých prvků TQM. Výsledek může být využit při sestavení plánu osobního rozvoje.

Pozn. Křížkem jsou označeny správné odpovědi ve smyslu TQM

Otázky	ano	ne	nevím
1. Podporuji týmovou práci	x		
2. Důslednou kontrolu považuji za zpětnou vazbu		x	
3. Uplatňuji participativní řízení	x		
4. Všem svým zaměstnancům důvěřuji	x		
5. Deleguji pravomoce na další zaměstnance	x		
6. Kontrolu provádím často a pravidelně, preventivní opatření nechápu jako zpětnou vazbu		x	
7. Zajímám se o potřeby a profesní růst zaměstnanců	x		
8. Vedu osobní personální složku každého zaměstnance, která mapuje jeho profesní vývoj a růst	x		
9. Vizi (hlavní cíle školy) jsem stanovila sama		x	
10. ŠVP jsem převážně zpracovávala sama		x	
11. ŠVP je dílem všech zaměstnanců školy	x		
12. Plán DVPP sestavuji sama podle potřeb školy		x	
13. Na plánu DVPP participují všichni pedagogové	x		
14. Pro MŠ je zpracován strategický plán	x		
15. Hodnotící kritéria pro jednotlivé úseky jsem vytvořila sama a zaměstnancům jsem je předložila ke schválení		x	
16. Hodnotící kritéria pro jednotlivé úseky jsem se zaměstnanci vytvářela společně	x		
17. Stížnosti jsou na škole řešeny jako nepříjemnost		x	
18. Stížnosti jsou součástí plánu na zvyšování kvality poskytovaných služeb školou	x		

19. Mám zpracovaný plán zvyšování kvality školy	x		
20. O změnách rozhoduji především sama		x	
21. O změnách v MŠ rozhoduje celý tým pracovníků	x		
22. Zjišťovala jste již někdy úroveň kultury Vaší školy (např. dotazníkem o stavu kultury školy)	x		
23. Považuji za svou povinnost motivovat zaměstnance k lepším výkonům	x		
24. Zaměstnanci by se měli především sami snažit podávat co nejlepší výkony i bez motivace zaměstnavatelem		x	
25. Využívám ve své práci SWOT analýzu	x		
26. VHŠ (vlastní hodnocení školy) provádím převážně sama		x	
27. VHŠ zpracovávají všichni zaměstnanci podle předem určených kritérií a kompetencí na svých úsecích	x		
28. Zahrnuji do VHŠ i názory rodičů	x		
29. Mám jasno v řízení kvality na své škole	x		

Příloha č. 3

Dotazník pro ředitelky MŠ č. 2

Zjištění postoje vedoucího pracovníka k základním principům TQM jako jednoho ze základních předpokladů úspěšného zavedení řízené kvality metodou TQM. Tento dotazník může posloužit jako další podklad k plánu osobního rozvoje.

Optimální úroveň je přijetí všech principů.

Pozn. Křížkem jsou označeny „správné“ odpovědi pro TQM

1. Váš postoj k provádění změn ve smyslu inovace na škole	
a) Vlastní návrhy i návrhy ostatních k inovaci jsou vždy vítány a společně realizovány, jsou pozitivně vnímány	x
b) Inovace ohrožují zaběhnutý funkční systém	
c) Inovace zavádím, ale realizuji je nerada	

2. Váš postoj k vlastní aktivitě	
a) V aktivitě jsem svým zaměstnancům vždy příkladem	x
b) V aktivitě nemusím být příkladem, ale musím umět k aktivitě motivovat ostatní	
c) Aktivita není důležitým prvkem řídicí práce	

3. Váš postoj k týmové práci	
a) Upřednostňuji týmovou práci vždy	x
b) Týmovou práci podporuji jen někdy	
c) Týmovou práci podporuji, ale osobně se jí neúčastním	

4. Váš postoj ke sdílení cílů a hodnot školy	
a) Hodnoty a cíle školy vytváří ředitelka školy	
b) Hodnoty a cíle školy sdílí vedení školy prostřednictvím činnosti vedoucích jednotlivých pracovních skupin (třídní učitelky, zástupkyně, ved. kuchyně apod.)	
c) Hodnoty a cíle jsou sdíleny prostřednictvím činnosti v týmech	x

5. Váš postoj k rozvoji učitelského sboru	
a) Rozvoj učitelského sboru považuji za jednu z priorit úspěšnosti školy	x
b) DVPP považuji za důležité, nikoliv za prioritu	
c) DVPP nemá vliv na rozvoj kvality školy, ale pouze na rozvoj jednotlivých osob.	

6. Váš postoj ke kontrole a prevenci	
a) Prevence je důležitá, ale kontrola je důležitější	
b) Řízená prevence nevyžaduje kontrolu a vytváří zpětnou vazbu	x
c) Prevence nevytváří zpětnou vazbu, výsledky kontrol ano	

Příloha č. 4

SWOT analýza metody TQM

Silné stránky	Příležitosti
Univerzální nástroj Jednoduché pracovní postupy Umožňuje stálé zlepšování Zapojení všech spolupracovníků ve škole Integrovaný nástroj	Přechod k učící se organizaci Snazší řešení i velmi složitých problémů Vysoká kvalita poskytovaných služeb Zlepšení postavení na trhu
Slabé stránky	Hrozby
Nutné pevné odhodlání a vytrvalost Vyžaduje změnu kultury a odpovědný přístup Vyžaduje permanentní údržbu a motivaci	Vyprchání odhodlání a zájmu Nedocenění možných přínosů Nepochopení nutnosti změn

