

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY VE VZDĚLÁVÁNÍ
Diplomová práce

Autor: Bc. Karolína Walachová

Vedoucí práce: Ing. Martin Drastich, MBA, Ph.D.

Olomouc 2013

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

| PŘEDKLÁDÁ: | ADRESA | OSOBNÍ ČÍSLO |
|------------------------|---------------------|--------------|
| Bc. WALACHOVÁ Karolína | Sosnová 363, Třinec | F111112 |

TÉMA ČESKY:

System managementu kvality ve vzdělávání

NÁZEV ANGLICKY:

Quality management system in education

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Martin Drastich, Ph.D., MBA - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Teoretická část - poznatky z managementu kvality
2. Praktická část - charakteristika vybrané školy - historie, organizační schéma, analýza současného systému managementu kvality ve škole
3. Návrh a doporučení pro zavedení systému managementu kvality ve vybrané škole

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy: společný hodnoticí [sic] rámec. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 175 s. Průvodce řízením jakosti: publikační řada Národní podpory jakosti; 39. ISBN 978-80-02-01873-5.

FIALA, Alois a kol. Management jakosti s podporou norem ISO 9000: 2000. Praha: Dashöfer, 2000-. sv. ISBN 80-86229-19-X. Národní informační středisko pro podporu jakosti. Společný hodnoticí rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2003. 68 s. Publikační řada národní politiky podpory jakosti; 1. ISBN 80-02-01566-5.

NENADÁL, Jaroslav. Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky. Praha: Dashöfer, 2005-. ISSN 1801-8165.


NENADÁL, Jaroslav et al. Moderní systémy řízení jakosti: quality management. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

Systémy managementu kvality - Směrnice pro aplikaci ISO 9001: 2000 ve vzdělávání: založena na ISO 9001: 2000, druhé vydání, 2000-12-15: Systémy managementu kvality - Požadavky: mezinárodní pracovní dohoda IWA 2 = international workshop agreement IWA 2. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 130 s. Národní politika podpory jakosti; 5. ISBN 80-7283-146-1.

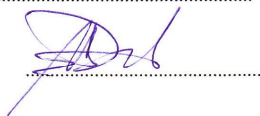
Podpis studenta:



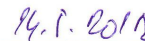
Datum:



Podpis vedoucího práce:



Datum:



Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „System managementu kvality ve vzdělávání“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Martinu Drastichovi, MBA, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, které mi poskytoval po dobu vypracovávání této práce. Dále děkuji Mgr. Ivu Klenovi, řediteli Jubilejní Masarykovy základní školy a mateřské školy v Třinci, a ostatním pracovníkům školy za ochotu, pomoc a poskytnutí informací potřebných pro zpracování této práce.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod..... | 4 |
| 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ MANAGEMENTU KVALITY | 6 |
| 1.1 Úvod do problematiky kvality a vymezení základních pojmů..... | 6 |
| 1.1.1 Vymezení pojmu kvalita..... | 6 |
| 1.1.2 Vymezení vybraných pojmů souvisejících s kvalitou..... | 7 |
| 1.1.3 Kvalita výrobků..... | 9 |
| 1.1.4 Kvalita služeb..... | 9 |
| 1.1.5 Kvalita procesů | 10 |
| 1.2 Management kvality..... | 11 |
| 1.2.1 Vymezení managementu kvality..... | 11 |
| 1.2.2 Principy managementu kvality | 14 |
| 1.2.3 Aplikace systému managementu kvality | 15 |
| 1.3 Vývoj kvality | 15 |
| 1.4 Kvalita ve školství | 18 |
| 1.4.1 Vymezení kvality ve školství..... | 18 |
| 1.4.2 Vývoj kvality ve školství..... | 19 |
| 1.4.3 Externí a interní evaluace kvality ve školství..... | 20 |
| 1.5 Přístupy k řízení kvality ve školství..... | 23 |
| 1.5.1 Filozofie TQM | 23 |
| 1.5.2 Model excellence EFQM..... | 25 |
| 1.5.3 Model CAF | 26 |
| 1.6 Management kvality na bázi norem ISO řady 9000 | 28 |
| 1.6.1 Normy ISO řady 9000 | 28 |
| 1.6.2 Zásady managementu kvality podle normy ISO 9000 | 29 |
| 1.6.3 Certifikace..... | 29 |
| 1.6.4 ISO/IWA 2:2007 | 31 |
| 1.7 Národní cena kvality ČR..... | 35 |
| 2 CHARAKTERISTIKA JUBILEJNÍ MASARYKOVY ZŠ A MŠ..... | 37 |
| 2.1 Stručná historie školy..... | 37 |
| 2.2 Organizační struktura školy..... | 38 |
| 2.3 Současná situace | 38 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.4 | Konkurenční prostředí..... | 39 |
| 3 | ANALÝZA PLNĚNÍ POŽADAVKŮ PODLE NORMY ISO 9001 | 41 |
| 3.1 | Systém managementu kvality..... | 42 |
| 3.1.1 | Máte identifikovány procesy probíhající v organizaci? | 42 |
| 3.1.2 | Jakým způsobem je řízena dokumentace a co obsahuje? | 43 |
| 3.1.3 | Máte vytvořenou Příručku kvality?..... | 47 |
| 3.2 | Odpovědnost managementu | 49 |
| 3.2.1 | Poskytujete důkazy o angažovanosti a aktivitě vedení ve vztahu k systému managementu kvality? | 49 |
| 3.2.2 | Máte definovanou Politiku kvality? | 50 |
| 3.2.3 | Máte stanovené cíle v oblasti kvality? | 50 |
| 3.2.4 | Plánujete a přezkoumáváte systém managementu kvality?..... | 51 |
| 3.2.5 | Máte vymezeny odpovědnosti a pravomoci v rámci školy?..... | 51 |
| 3.2.6 | Jakým způsobem probíhá ve škole interní komunikace? | 52 |
| 3.3 | Management zdrojů | 55 |
| 3.3.1 | Provádíte analýzu potřebných zdrojů pro zvyšování spokojenosti zákazníka?..... | 55 |
| 3.3.2 | Máte popsány požadavky na jednotlivé pracovní pozice? | 56 |
| 3.3.3 | Pořádáte školení pro své zaměstnance?..... | 57 |
| 3.3.4 | Provádíte hodnocení efektivity školení a vedete o nich záznamy?..... | 59 |
| 3.3.5 | Máte identifikovanou infrastrukturu, kterou je nutné kontrolovat a udržovat?..... | 60 |
| 3.3.6 | Věnujete pozornost vhodnosti pracovního prostředí? | 61 |
| 3.4 | Realizace produktu (vzdělávání a školské služby) | 62 |
| 3.4.1 | Máte vytvořeny učební plány a postupy vzdělávání? | 62 |
| 3.4.2 | Zohledňujete specifické potřeby zákazníka? | 63 |
| 3.4.3 | Jakým způsobem probíhá komunikace mezi zákazníkem a školou? | 64 |
| 3.4.4 | Jak probíhá proces nakupování? | 66 |
| 3.4.5 | Vedete evidenci dodavatelů? | 67 |
| 3.4.6 | Vedete evidenci stížností, reklamací na průběh vzdělávání, zaměstnance apod.?..... | 68 |
| 3.5 | Měření, analýza a zlepšování | 69 |
| 3.5.1 | Provádíte hodnocení spokojenosti zákazníka?..... | 69 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 3.5.2 | Analyzujete přijaté stížnosti a reklamace? | 71 |
| 3.5.3 | Vedete záznamy o nápravných opatřeních vyplývajících ze stížností a reklamací? | 72 |
| 3.5.4 | Provádíte interní audity?..... | 72 |
| 3.5.5 | Provádíte hodnocení žáků? | 73 |
| 3.5.6 | Provádíte hodnocení dodavatelů? | 74 |
| 3.6 | Celkové hodnocení plnění požadavků normy ISO 9001 | 75 |
| Závěr | | 77 |
| Summary | | 80 |
| Seznam pramenů a použité literatury | | 82 |
| Seznam zkratk | | 86 |
| Seznam obrázků | | 87 |
| Seznam tabulek | | 88 |
| Seznam příloh | | 89 |
| Přílohy | | 90 |

Úvod

V dnešní době se s pojmem kvalita setkáváme zcela běžně. Vyžadujeme kvalitní potraviny v obchodě, kvalitní služby poskytované cestovní kanceláří, kvalitní práci vypracovanou studentem vysoké školy, kvalitní vzdělání atd. Otázka kvality patří neodmyslitelně do života nás všech jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Od každého z nás se očekávají jisté kvality, stejně jako my očekáváme nejvyšší kvalitu poskytovanou naším okolím. V současnosti na trhu převyšuje nabídka poptávku, a proto získávají organizace, které si uvědomují nutnost řízení a neustálého zlepšování kvality, nezpochybnitelnou konkurenční výhodu.

V minulosti byl kladen důraz na kvalitu zejména v oblasti výrobků, v současnosti se zvyšují požadavky také v oblasti poskytování služeb, do níž spadá školství. V posledním desetiletí došlo k prudkému poklesu porodnosti a úbytku dětí školou povinných. Školy tak musí bojovat o přízeň rodičů a žáků tak, aby naplnily své kapacity. Ve velké výhodě jsou školy, které si uvědomují význam kvality, potřebu ji řídit a skutečnost, že rodiče a žáci jsou jejich zákazníci. Stále se najdou školy, které preferují názor, že kvalita je otázkou výrobních organizací a nikoliv organizací školských. Tyto organizace se v důsledku svého přístupu musí smířit s odlivem zákazníků.

Cílem diplomové práce je popis a analýza současného stavu Jubilejní Masarykovy základní školy a mateřské školy v Třinci vzhledem k plnění požadavků stanovených normou ČSN EN ISO 9001:2009. K aplikaci využiji Mezinárodní pracovní dohodu ISO/IWA 2, která je směrnici upravenou přímo pro zavádění normy ISO 9001 v oblasti vzdělávání. Jako součást práce vypracuji doporučení, která by školu přiblížila k plnění požadavků stanovených normou. V současnosti nemá škola zaveden žádný systém managementu kvality, a proto by výsledky této práce mohly školu motivovat ke snaze o jeho zavedení. K Jubilejní Masarykově ZŠ jsou přidružené mateřské školy, kterým se v praktické části práce nebudu věnovat vzhledem k odlišnostem probíhajících procesů a legislativních požadavků mezi ZŠ a MŠ.

Práce bude konstruována tak, aby čtenář získal nejprve teoretický a poté praktický přehled o managementu kvality s důrazem na oblast školství.

První kapitola práce bude pojatá teoreticky, přičemž v ní budou vymezeny pojmy a přístupy související s managementem kvality a kvalitou samotnou. V rámci

první kapitoly rovněž přiblížím normy ISO řady 9000 a směrnici ISO/IWA 2, kterou využiji v praktické části.

V druhé kapitole představím Jubilejní Masarykovu ZŠ a MŠ v Třinci, její organizační strukturu, stručnou historii, současný stav a konkurenční prostředí.

Závěrečnou kapitolu práce pojmu prakticky a zaměřím se v ní na kontrolu plnění požadavků stanovených normou ISO 9001. Jako součást kapitoly provedu zhodnocení aktuálního stavu. V návaznosti na něj vypracuji doporučení pro zlepšení kvality školy a přiblížení k plnění požadavků normy.

*„Zvýšení kvality činností školy se promítne nejenom do spokojenosti studentů, učitelů
či rodičů, ale i do vývoje celé naší společnosti.“¹*

¹ *Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy: společný hodnotící rámec*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. s. 10.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ MANAGEMENTU KVALITY

1.1 Úvod do problematiky kvality a vymezení základních pojmu

S pojmem kvalita se setkáváme v každodenním životě, ať už osobním či pracovním. Bývá užíván ve spojení s výrobky, službami, procesy či různými činnostmi. Můžeme narazit na nejednotnost vymezení či užívání tohoto pojmu. Běžně dochází k záměně pojmů kvalita a jakost. Nenadál et al.² a Veber et al.³ užívají tyto pojmy synonymně, jiní autoři naopak záměnu těchto pojmů odmítají a zdůrazňují nutnost rozlišovat mezi těmito termíny. V této práci bude výhradně užíván pojem kvalita.

1.1.1 Vymezení pojmu kvalita

V odborné literatuře se můžeme setkat s řadou definic kvality. Pokud bychom se rozhodli, že nalezneme pouze jednu správnou, pustili bychom se do velice náročného, ba dokonce nemožného, úkolu. Existuje celá řada definic kvality, které se v mnohém liší. O žádné ale nelze říci, že právě ona je jediná správná a pravdivá. Výběr pravé definice je individuální volbou každé osoby.

První definici kvality, která ovšem není aktuální pro současné potřeby, můžeme nalézt u Aristotela. Jedná se o potvrzení skutečnosti, že zájem o kvalitu pochází z dávné minulosti. V dnešní době bývá kvalita definována například takto:

- „Kvalita je způsobilost pro užití. (Juran)
- Kvalita je shoda s požadavky. (Crosby)
- Kvalita je to, co za ni považuje zákazník. (Feigenbaum)
- Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společnosti způsobí. (Taguchi)
- Kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.“⁴

² NENADÁL, J. et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. s. 13.

³ VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. s. 14.

⁴ Tamtéž, s. 18.

Gašparík⁵ chápe kvalitu jako schopnost uspokojit, nebo dokonce překonat požadavky zákazníka. Blecharz⁶ spatřuje kvalitu v tom, že se do organizace vrací zákazník a ne výrobek.

Mezinárodně uznávané pojetí kvality je definováno v normě ČSN EN ISO 9000:2006, která uvádí, že kvalita je „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“⁷. Inherentní charakteristiky představují znaky kvality, které jsou typické pro určitý druh produktu. Můžeme je rozlišovat na kvantitativní, tedy měřitelné, a kvalitativní, tedy znaky, které číselně vyjádřit nemůžeme.⁸

1.1.2 Vymezení vybraných pojmů souvisejících s kvalitou

S pojmem kvalita souvisí řada pojmů, které jsou neméně důležité. Chápání těchto pojmů se může v různých oblastech mírně lišit. V následující části vysvětlím pojmy, které se často objevují v jednotlivých vymezeních pojmu kvalita, nebo které s ním úzce souvisí.

- **Zákazník** je osoba nebo organizace, která přijímá produkt, má různá přání, potřeby nebo požadavky, které se organizace snaží uspokojit hmotným nebo nehmotným výrobkem, službou nebo jejich kombinací.⁹ Každý zákazník si dělá vlastní představu o kvalitě produktu podle užitku a vynaložených nákladů k jeho pořízení. Rozlišujeme interní a externí zákazníky podle jejich vztahu k organizaci. Podle Vebera et al.¹⁰ je interním zákazníkem zaměstnanec podniku, který své aktivity propojuje s aktivitami ostatních zaměstnanců. Tento typ zákazníka je vždy dodavatelem i zákazníkem. Externím zákazníkem je subjekt z okolí podniku, který přijímá produkt. Jedná se buď o odběratele, který produkt dále distribuuje, nebo o odběratele, který produkt sám užívá.
- **Požadavek** je definován jako „*potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné*“¹¹. Požadavky zákazníka na kvalitu

⁵ GAŠPARÍK, J. *Systém managementu kvality*. Brno: Tribun EU, 2009. s. 1.

⁶ BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. s. 9.

⁷ ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. s. 19.

⁸ NENADÁL, J. et al. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. Praha: Management Press, 2002, s. 11.

⁹ SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. s. 17.

¹⁰ VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. s. 20–21.

¹¹ ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. s. 19.

se mění, přičemž jsou výsledkem působení biologických, sociálních, demografických a společenských faktorů.¹² Požadavky jsou zjišťovány různými metodami a je třeba jim věnovat dostatečnou pozornost, neboť jsou pro každou organizaci důležitým zdrojem informací. Pokud organizace požadavky nespĺňuje, může od zákazníka obdržet stížnost, která je impulzem pro její zlepšení. Výrazná nebo dlouhodobá nespokojenost zákazníka může být důvodem ke ztrátě jeho přízně a k přechodu ke konkurenčnímu podniku.

- **Proces** je „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy“¹³. V organizaci probíhá mnoho procesů, přičemž je pro efektivní management organizace důležité všechny procesy identifikovat a řídit. Jeden proces může navazovat na druhý nebo může ho v různé míře ovlivňovat. Proto je nezbytně nutné, aby všechny činnosti probíhaly podle plánu a ve vzájemné koordinaci.
- **Produkt** je hmotným nebo nehmotným výstupem procesu, který je vyráběn s cílem uspokojit požadavky zákazníka.¹⁴ Produkt je možné rozdělit do čtyř generických kategorií:
 - hardware – hmotný produkt,
 - software – nehmotný produkt složený z informací,
 - služba – nehmotný produkt, který je výsledkem nejméně jedné činnosti,
 - zpracovaný materiál – hmotný produkt.¹⁵
- **Politika kvality** je dokumentem, ve kterém vrcholové vedení vyjadřuje záměr a vztah organizace ke kvalitě. Politika kvality určuje, k jakým cílům v oblasti kvality organizace směřuje.

¹² VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. s. 19.

¹³ ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. s. 24.

¹⁴ SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. s. 16.

¹⁵ ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. s. 25.

1.1.3 Kvalita výrobků

Jednou z oblastí, v níž je věnována pozornost kvalitě, je kvalita výrobků. Jak již bylo uvedeno, produkt může být hmotným nebo nehmotným výstupem procesu. Podle Vebera et al.¹⁶ je výrobek hmotným produktem, na který jsou kladeny následující požadavky:

- **funkčnost** – požadavek, aby každý výrobek plnil prvotní účel, ke kterému byl vytvořen,
- **estetická působivost** – požadavek vyplývající ze vzhledu, tvaru nebo barev výrobku, který se liší u každého zákazníka,
- **nezávadnost** – požadavek, který souvisí s očekáváním společnosti, že výrobky prodávané na trhu budou zdravotně a hygienicky nezávadné, ekologicky šetrné a bezpečné,
- **ovladatelnost** – požadavek na minimální fyzické a mentální zatížení během užívání výrobku,
- **trvanlivost** – v minulosti dominantní požadavek v oblasti kvality, dnes je běžný pokles trvanlivosti výrobků kvůli užívání méně kvalitních materiálů,
- **spolehlivost** – požadavek, aby byl každý výrobek spolehlivý a připravený k použití v případě potřeby,
- **udržovatelnost a opravitelnost** – požadavek zákazníka na minimální potřebu udržování výrobku a v případě nutnosti opravy její snadné a rychlé provedení.

1.1.4 Kvalita služeb

Zatímco výrobek je hmotný produkt, služba je produkt nehmotný. Služba je činností, která probíhá při styku mezi zákazníkem a dodavatelem, přičemž může být poskytována buď přímo a samostatně, nebo ve spojení s hmotným výrobkem. Mezi služby patří oblast vzdělávání, které se ve spojení s kvalitou tato práce věnuje. Oblast služeb je oproti oblasti výrobků složitější, a to zejména pokud se jedná o měřitelnost. Zároveň je v oblasti služeb dokázáno, že cena není tím hlavním, co zákazníka ovlivňuje. Pokud se jedná o službu vysoce kvalitní, která uspokojuje požadavky, je zákazník ochoten zaplatit za ni vysokou částku, např. za dovolenou v zahraničí. Velice významným kritériem pro výběr určité služby jsou reference od ostatních zákazníků.

¹⁶ VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. s. 23–25.

Pozitivní reference mohou firmě pomoci získat nové klienty. V oblasti služeb musí být zákazníci obezřetní ve vnímání rizika. Přestože také u výrobků existuje určité riziko, u služeb je výrazně vyšší a intenzivnější. Velice významnou roli hraje lidský faktor. Během poskytování služeb dochází k přímému styku mezi zákazníkem a dodavatelem, a proto je důležitá kvalita zaměstnanců, kteří služby zprostředkovávají. Péče o zákazníka, zájem ze strany personálu, slušný a profesionální přístup, to vše dnes zákazník vyžaduje a očekává od poskytovatele služby. Splnění těchto požadavků může mít na zákazníka větší vliv než kvalitní technické vybavení.¹⁷ Pokud se zákazník setká s nepříjemným jednáním, je více než pravděpodobné, že příště využije služby konkurenční organizace. Proto je velice vhodné zaměstnance školit a kontrolovat mimo jiné i v oblasti komunikace se zákazníkem. V oblasti služeb je nezbytné provádět marketingový průzkum, který firmě poskytuje informace o aktuálních požadavcích zákazníků, o jejich spokojenosti a potřebě dané služby.

1.1.5 Kvalita procesů

Výstupem různých procesů je produkt. Některé nedostatky související s produktem jsou odhaleny v průběhu jeho realizace, jiné až po jeho dokončení. Podle Vebera et al.¹⁸ je velice náročné odhalit příčiny nesrovnalostí, přičemž reakce na ně bývá opožděná a mnohdy nepřesná. Proto je nutné, aby byly procesy řízeny a kontrolovány tak, aby bylo případným nedostatkům a problémům zabráněno včas. Podstatou procesního přístupu je uvědomění si, že veškeré procesy jsou provázané a je nutné je řídit, plánovat, organizovat a zlepšovat. Celková kvalita procesu závisí na dílčích kvalitách, které vychází z těchto oblastí:

- **lidé** – klíčový prvek ve všech procesech, u kterého je vyžadována odborná způsobilost, motivace, schopnost rozhodování, práce v týmu a snaha zapojit se do procesů s cílem dosáhnout nejvyšší možné kvality,
- **stroje a nástroje** – výrobní zařízení, které je způsobilé a prospěšné pro určitý proces pouze pokud splňuje určité požadavky,
- **materiál** – kvalita materiálu rozhoduje o kvalitě celkového produktu, a proto je věnovaná pozornost specifikaci materiálu a výběru optimálního dodavatele,

¹⁷ NENADÁL, J. et al. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. Praha: Management Press, 2002, s. 168–170.

¹⁸ VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. s. 26–28.

- **postupy** – musí být jasné, přesné, srozumitelné, realizovatelné a zdokumentované,
- **prostředí** – je velice důležité pro úspěch procesu, protože pouze v plně vyhovujícím a požadavky splňujícím prostředí může být dosaženo kvalitního produktu,
- **měření** – slouží ke kontrole, ke zjištění aktuálních hodnot, přičemž jeho hlavním požadavkem je realnost.

1.2 Management kvality

Před rokem 1989 byla otázka kvality v českých podnicích opomíjena. Organizace kladly důraz hlavně na objem a rozsah produkce. Pád komunistického režimu přinutil české firmy změnit způsob myšlení. Některé státy světa si uvědomovaly, že objem produkce k ekonomické prosperitě nestačí a zaměřovaly svou pozornost na kvalitu. Rozdíly ve vnímání důležitosti kvality byly v prvních letech existence samostatné České republiky pro české podniky velkou konkurenční nevýhodou v porovnání se zahraničními podniky. Dnes je situace jiná a mnoho organizací vyskytujících se na českém trhu si uvědomuje, že dobře řízený systém kvality v organizaci má pozitivní interní a externí účinky. Změnil se také způsob myšlení většiny organizací, které si uvědomily, že jejich úspěšnost závisí na zákaznících. Proto se organizace začaly zaměřovat na zjišťování a uspokojování jejich požadavků.

1.2.1 Vymezení managementu kvality

Management kvality je definován jako „*koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality*“¹⁹, zahrnující sestavení politiky a cílů kvality, plánování a řízení kvality, její prokazování a zlepšování.

Podle Fialy et al.²⁰ musí být management kvality zaměřen na dosažení maximální spokojenosti zákazníka při minimálních nákladech. K tomu je nutné poznat požadavky zákazníka. Ke zjišťování požadavků je potřeba zvolit vhodné metody, jejichž aplikaci musí organizace věnovat dostatek času a prostoru, neboť řada

¹⁹ ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. s. 22.

²⁰ FIALA, A. et al. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. Praha: Dashöfer, 2002.

požadavků je skrytá a náročná na odhalení. Po provedení průzkumu musí organizace získané poznatky promítnout podle svého zaměření do oblasti výroby nebo poskytování služeb.

Podle Nenadála et al.²¹ vede úspěšný management kvality k ekonomickému růstu podniku, ke zvyšování vnímání potřeb a požadavků zákazníků organizace, ke změnám a zlepšování podnikové kultury a způsobu, jakým jsou lidé v organizaci vedeni. V neposlední řadě vede ke změnám, které jsou zaměřeny na osobní rozvoj zaměstnanců. Účinný management kvality se projevuje jak uvnitř podniku, tak i mimo něj. V podniku např. snížením počtu neshod, mimo něj spokojeností a věrností zákazníků.

Systém managementu kvality (dále jen SMK) je definován jako „*systém managementu pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality*“²².

Zavedení SMK v organizaci je významným strategickým rozhodnutím, které přichází z nejvyšších míst, od vrcholového vedení. To musí vytvořit vhodné prostředí, ale také zapojit a řídit všechny členy organizace, což umožní efektivní SMK. Postoj vedení ke kvalitě určuje cestu, na kterou se celá organizace vydá.

Při zavádění a zlepšování efektivnosti SMK je doporučován procesní přístup. Pokud se organizace rozhodne, že svou pozornost bude věnovat neustálému zlepšování, spokojenosti zákazníků a snaze o plnění jejich požadavků, vydává se na složitou cestu, během níž musí identifikovat mnoho činností, které v organizaci probíhají. Procesní přístup zdůrazňuje potřebu identifikovat procesy a řídit je. Procesně orientovaný SMK si je vědom propojenosti a nutnosti koordinace jednotlivých procesů, které směřují ke spokojenosti zákazníka.

²¹ NENADÁL, J. et al. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. Praha: Management Press, 2002, s. 12–14.

²² ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. s. 21.

Obrázek č. 1: Model procesně orientovaného managementu kvality



Zdroj: ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006. s. 13.

Podle Nenadála²³ ovlivňuje způsob, jakým organizace řídí jednotlivé procesy, celkové výsledky organizace. Pokud jsou procesy správně identifikovány, řízeny a koordinovány, směřuje organizace ke kvalitní produkci bez reklamací od zákazníků. V této situaci je v organizaci snížen tlak na její pracovníky, kteří nejsou ve stresu, tudíž podávají vyšší výkony, cítí se příjemněji a jsou motivováni. I z tohoto důvodu je nutné procesy řídit, protože pracovníci jsou cenným kapitálem, který musí organizace dále rozvíjet a nikoliv brát jako samozřejmost.

²³ NENADÁL, J. *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer, 2005- .

1.2.2 Principy managementu kvality

Pokud má být SMK v organizaci užitečný, musí se řídit určitými pravidly a zásadami. Každý model uplatňovaný v oblasti kvality se mírně liší vymezenými zásadami. Nenadál et al.²⁴ uvádí 11 obecně uznávaných základních principů, které by měly organizace dodržovat, pokud chtějí mít efektivní SMK. Jedná se o následující principy:

- **zaměření na zákazníka** – projevuje se snahou o uspokojování požadavků zákazníka,
- **vůdcovství** – jeden z hlavních principů zdůrazňující roli silného vůdce, který musí být příkladem pro zaměstnance svým chováním, jednáním a postoji,
- **zapojení zaměstnanců** – znalosti a aktivita zaměstnanců jsou nejcennějším kapitálem organizace, proto jim musí být poskytnut pocit důvěry, podpory, sounáležitosti a odpovědnosti za úspěch firmy,
- **učení se** – znalosti a dovednosti zaměstnanců musí být neustále rozvíjeny, protože právě ony jsou zdrojem budoucího úspěchu organizace,
- **flexibilita** – dnešní svět vyžaduje rychlou, pohotovou a tvořivou reakci na nastalou situaci,
- **procesní přístup** – všechny činnosti v organizaci musí být chápány jako vzájemně provázané,
- **systémový přístup k managementu** – veškeré procesy v organizaci tvoří systém, což je nutné si uvědomit, pokud má být organizace úspěšná na cestě za dosažením stanovených cílů,
- **neustálé zlepšování** – vždy lze nalézt oblast, ve které je možné něco zlepšit,
- **management na základě faktů** – rozhodnutí je potřeba provádět až po shromáždění a analýze všech dat a informací,
- **vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli** – vzájemná důvěra a dobré vztahy s dodavateli umožňují organizaci efektivně pracovat,
- **společenská odpovědnost** – potřeba uvědomit si význam organizace ve vztahu k okolí a poskytovat takové služby, které uspokojují zájmy všech zainteresovaných stran.

²⁴ NENADÁL, J. et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 25–33.

1.2.3 Aplikace systému managementu kvality

Podle Blecharze²⁵ je možné v rámci SMK v organizaci aplikovat následující přístupy:

- **ryze vlastní přístup** – bývá užíván u velkých nadnárodních organizací s vysoce propracovaným systémem,
- **systém na bázi standardů** – obsahuje mnoho norem, jako např. normy ISO řady 9000, normy automobilového a potravinářského průmyslu, u nichž jsou předepsány podmínky, které musí systém plnit, aby vyhověl požadavkům,
- **systém na bázi Total Quality Managementu nebo jiných forem komplexního managementu kvality** – vychází z amerického či japonského modelu Total Quality Managementu (dále jen TQM) nebo modelu Evropské nadace pro management kvality, přičemž ve srovnání se SMK podle standardů je komplexnější.

1.3 Vývoj kvality

Význam kvality nebyl vždy tak důležitý jako dnes. Nárůst pozornosti lze zaznamenat zejména v posledních třech desetiletích. Tento stav nepochybně souvisí s probíhající globalizací, která sbližuje svět politicky, sociokulturně a ekonomicky. Globalizace s sebou nese nárůst konkurence, a proto je dnes na cestě k úspěchu téměř povinností věnovat pozornost managementu kvality.

První náznaky zájmu o kvalitu můžeme nalézt již v dobách, kdy si lidé vyráběli nástroje pro lov divoké zvěře, stavěli svá obydlí, zhotovovali oděvy aj. Již tehdy se lidé zajímali o to, zda je jejich chatrč natolik odolná, aby vydržela nástrahy počasí, nebo zda je nástroj dostatečně pevný pro lov větší zvěře. Lidé vyráběli všechny věci s určitou představou a poté hodnotili, zda došlo k jejímu naplnění. Kvalitě se věnoval již Chammurapiho zákoník pocházející z Mezopotámie, který mimo jiné uváděl, že pokud není dům postaven dostatečně kvalitně a spadne na svého majitele, který vlivem toho zemře, zaslouží si smrt i stavitel domu. Ve středověku byly zřizovány orgány předcházející dnešním kontrolním orgánům, které měly dohlížet na kvalitu. Bylo dohlíženo na to, zda zlato obsahuje dostatek karátů, jak bylo stanoveno v předpisech.

²⁵ BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. s. 23.

V některých zemích byly běžné tělesné tresty, nebo dokonce tresty smrti za neuspokojení požadavků zákazníka nebo za nekvalitní produkty. V 19. století začal na kvalitu dohlížet stát, nejprve kvůli rozvoji obchodu a výroby, poté kvůli kontrole a ochraně zákazníků.²⁶

Hlavní rozmach v oblasti kvality nastal až ve 20. století. Období kolem roku 1900 se vyznačovalo řemeslnou výrobou, tudíž přímým stykem mezi dělníkem a zákazníkem. Již v tak raném stádiu vývoje kvality byl kladen důraz na spokojenost a individuální požadavky zákazníka, přičemž byla okamžitě získávána zpětná vazba. Zákazník i dělník v průběhu výroby produktu viděli, zda se shoduje s jejich představami a pokud ne, mohly být průběžně prováděné změny, což bylo nespornou výhodou. V období řemeslné výroby se dělala většina činností ručně a zdlouhavě, což mělo za následek nízkou produktivitu práce. Řemeslnou výrobu vystřídala kolem roku 1920 průmyslová výroba. Vznikaly výrobní linky, které měly za úkol zrychlit proces výroby a zvýšit objem produkce. V tomto období došlo k hluboké dělbě práce a ke ztrátě kontaktu mezi dělníkem a samotným zákazníkem. Nový trend ve výrobě s sebou přinesl potřebu technické kontroly kvality. V období průmyslové výroby prováděl kontrolu nejprve samotný majitel, poté mistři a vedoucí výroby. Postupem času byli školeni techničtí kontroloři, kteří se specializovali na oblast kvality. Vydělení pracovníků zodpovídajících za dodržování kvality s sebou přineslo negativní pocity u zbývajících pracovníků, kteří se domnívali, že kvalita není jejich starostí a nenesou za ni žádnou zodpovědnost.²⁷ 30. léta 20. stol. přinesla statistické metody technické kontroly a model výrobních procesů s výběrovou kontrolou, který si získal oblibu hlavně v Japonsku.

V 2. pol. 20. stol. vznikla v Japonsku filozofie TQM, která se snažila o totální managementu kvality. Postupně se stal tento způsob řízení kvality oblíbený také v USA a Evropě. Filozofie TQM nebyla zpočátku kodifikována, a tak se znalosti o ní šířily na konferencích, seminářích a v odborných publikacích prostřednictvím významných osobností managementu kvality, jakými byli Deming, Juran, Ishikawa aj. V 80. letech 20. stol. byla stanovena kritéria, která musela být splněna, aby byly dodrženy

²⁶ VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 14–15.

²⁷ VEBER, J. et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2006. s. 57–59.

požadavky na kvalitu a organizace tak mohla obdržet cenu za kvalitu²⁸, čímž byl TQM kodifikován.²⁹

V roce 1987 představila Mezinárodní organizace pro standardizaci (normalizaci) sadu norem, které se věnovaly požadavkům na SMK. Jednalo se o normy ISO³⁰ řady 9000, které byly vytvořeny jako podpora při zavádění managementu kvality pro organizace všech velikostí a typů. Od svého vytvoření prošly normy úpravami jak obsahu, tak i užívaného názvosloví³¹.³²

V roce 1988 založilo 14 firem Evropskou nadaci pro management kvality (European Foundation for Quality Management – dále jen EFQM). Vycházejíc z přístupu TQM, především japonské a americké tradice, vytvořila evropská nadace model excelence EFQM (dále jen model EFQM), který byl veřejnosti představen v roce 1991. V souvislosti s tímto modelem začala být udělována Evropská cena za jakost³³, která byla poprvé udělena v roce 1992.³⁴

V roce 1998 se ministři a generální ředitelé států EU začali zabývat myšlenkou na vytvoření modelu sebehodnocení pro organizace veřejného sektoru. Kvůli vypracování modelu byla sestavena pracovní skupina pro inovaci veřejných služeb (Innovative Public Services Group – IPSG) složená z expertů z různých zemí EU. První verze modelu³⁵ byla představena v květnu 2000 na První konferenci kvality ve veřejné správě v EU pořádané v Lisabonu.³⁶

Tempo, jakým v dnešním světě probíhají změny, jistě přinese v následujících letech vylepšené přístupy a požadavky, které posunou otázku kvality ještě na vyšší úroveň než na jaké se v současnosti nachází.

²⁸ Ceny za kvalitu jsou udělovány ve více než 30 zemích světa a mezi nejznámější patří Demingova cena, Národní cena Malcolma Baldrige a Evropská cena za kvalitu udělována Evropskou nadací pro management kvality. V České republice je udělována Národní cena kvality ČR.

²⁹ VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 70, 111.

³⁰ Označení ISO je zkratkou Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization) sídlící v Ženevě.

³¹ V prvních verzích norem ISO řady 9000 byl užíván pojem jakost. V současných verzích je tento pojem nahrazován pojmem kvalita.

³² NENADÁL, J. et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 43.

³³ V současnosti nese cena název Evropská cena za kvalitu.

³⁴ VEBER, J. et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 232.

³⁵ Později došlo k revizi této verze.

³⁶ *Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy: společný hodnotící rámec*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. s. 13.

1.4 Kvalita ve školství

Zatímco ve světě je otázka kvality ve školství běžnou praxí již více než tři desetiletí, v České republice se do povědomí dostala až v posledních dvou desetiletích, hlavně v období kolem roku 2000. Jednalo se o důležitý krok a posun v myšlení, protože si české školy začaly uvědomovat, že se kvalita nemusí týkat pouze výrobní oblasti. V dnešní době, kdy dochází k neustálému poklesu počtu žáků, je kvalita zdrojem konkurenční výhody. Každá škola se chce od ostatních nějak odlišit, aby zaujala a přilákala zákazníky. Škola, která si uvědomuje, že se musí neustále zlepšovat a směřovat ke splnění požadavků svých zákazníků, je oproti ostatním školám ve výhodě.

1.4.1 Vymezení kvality ve školství

Kvalita ve školství je definována „... nejen vnitřními potřebami vzdělávacího systému jako výsledek snah a očekávání v oblasti předem formulovaných cílů na různých úrovních (žák, třída, škola, školský systém, vzdělávací systém, společnost), ale stále více i vnějšími vlivy, definovanými reagenti na společenskou objednávku a ekonomické možnosti společnosti.“³⁷ Stejně jako v případě definování pojmu kvalita ani v oblasti školství neexistuje pouze jedna správná definice toho, co kvalita ve školství vlastně znamená.

Jiná definice kvality uvádí, že „Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.“³⁸

Jednotlivé země chápou vlivem jejich tradic, uznávaných hodnot a ekonomické situace pojem kvality v oblasti vzdělávání odlišně. Rýdl³⁹ uvádí rozdíly na příkladech Německa, Nizozemí, skandinávských zemí a České republiky.

³⁷ RÝDL, K. K pojetí kvality ve školství a jejímu hodnocení. *e-Pedagogium* [on-line]. 2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2013-2-6]. Dostupné z WWW: <<http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek18.htm>>.

³⁸ PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1996.

³⁹ RÝDL, K. K pojetí kvality ve školství a jejímu hodnocení. *e-Pedagogium* [on-line]. 2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2013-2-6]. Dostupné z WWW: <<http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek18.htm>>.

- **Německo a německy hovořící země** se pojmu kvalita ve vzdělávání věnují od konce 80. let 20. stol. Velkou roli hraje v těchto zemích kurikulární reforma. Důraz je kladen na vytváření vlastních vzdělávacích programů škol a na hodnocení různých vzdělávacích kurzů. Tyto země prozatím prosazují kvalitu hlavně v oblasti školního vyučování.
- **Nizozemí a skandinávské země** se v 80. letech 20. stol. věnovaly obsahu pojmu kvalita a jejímu měření a hodnocení. Od 90. let 20. stol. je rozvíjen model, který je zaměřený na sledování kvality podle toho, jak jednotlivé školy využívají možnosti a podmínky, které mají. Sebeevaluace škol je běžnou praxí. Celková kvalita je posuzována podle kvality vyučování, spolupráce mezi učiteli, spokojenosti dětí, funkčnosti školy a nadstandardních podmínek, které škola nabízí svým žákům. V oblasti hodnocení kvality ve školství se nacházejí tyto země v porovnání s ostatními zeměmi na vrcholu žebříčku.
- **Česká republika** zaznamenala zájem o kvalitu koncem 90. let 20. stol. Zpočátku byla za kvalitní školu považována ta, která dokázala z ekonomického hlediska nejvíce ušetřit. Pedagogická kritéria hodnocení kvality byla v pozadí. Tento přístup se začal měnit v roce 2000, kdy byl připravován nový zákon a významný dokument, tzv. Bílá kniha. Postupně byla formulována kritéria a nástroje pro hodnocení kvality. Některé školy projevíly individuální zájem o kvalitu a formulovaly si vlastní kritéria hodnocení. Dnes je ve školách hodnocena kvalita pomocí interní a externí evaluace.

1.4.2 Vývoj kvality ve školství

V minulosti byla kvalita posuzována hlavně ve výrobních oblastech a do oblasti služeb se dostala mnohem později. V současnosti je možné zaznamenat zvýšený zájem o kvalitu ve školství.

Podle Rýdla⁴⁰ byl první zájem o kvalitu ve vzdělávání zaznamenán na konci 18. století. V počátcích byla kvalita a efektivita vyučovacích procesů zkoumána přezkušováním žáků. Rovněž byly prováděny inspekční kontroly a dohled církve. Příčinou dohledu na kvalitu vzdělávání byly politické a ekonomické zájmy. Je nutné

⁴⁰ RÝDL, K. K pojetí kvality ve školství a jejímu hodnocení. *e-Pedagogium* [on-line]. 2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2013-2-6]. Dostupné z WWW: <<http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek18.htm>>.

zdůraznit, že se jednalo o velice jednoduché a nepropracované zkoumání, které nemělo žádnou pevně stanovenou formu. 20. století přineslo snahu o neustálé zlepšování kvality ve školství. Různé země světa se věnovaly rozvoji postupů, které by umožnily získávání informací, s jejichž pomocí by bylo možné hodnocení efektivity vzdělávacího procesu, která byla chápána jako srovnání mezi záměrem a dosaženými cíli. Na konci 60. let 20. stol. probíhaly studentské protesty, které zapříčinily zvýšenou pozornost věnovanou spravedlnosti a rovnému přístupu ke vzdělání. V řadě zemí se objevila snaha spojit sociální oblast s oblastí vzdělávání. Za kvalitní školu byla v některých zemích považována ta, která pomáhala rodinám s výchovou dětí. Tyto země dokonce zdůrazňovaly významnost sociální oblasti nad oblastí vzdělávací. Hlavně v 2. pol. 20. stol. se totalitní státy (např. Česká republika, Německo a Francie) otázkou sebehodnocení a efektivity nezabývaly. Požadavky na kvalitní vzdělávací instituci byly stanoveny centrálním dohledem, který prováděl kontrolu dodržování předepsaných pravidel a dokumentů. Kvalitní institucí byla ta, která dodržovala pravidla. Za kvalitu vzdělávání byl zodpovědný pouze učitel. Zvýšený zájem o zjišťování kvality a efektivity v oblasti vzdělávání nastal v 80. letech 20. stol. Některé demokratické státy si začaly uvědomovat, že je potřeba věnovat zvýšenou pozornost fungování jednotlivých školských zařízení. Vzdělávací instituce získávaly stále větší autonomii, s čímž souvisel požadavek na provádění sebehodnocení. Tyto změny v otázce vnímání kvality ve školství souvisely s ropnou krizí v roce 1973, po níž začalo být upřednostňováno zkoumání kvality a ne kvantity. 90. léta 20. století se vyznačovala snahou některých zemí EU vytvořit modely hodnocení kvality pro vzdělávací instituce, které by vycházely z existujících modelů hodnocení kvality ve výrobní sféře.

1.4.3 Externí a interní evaluace kvality ve školství

V oblasti školství bývají synonymně užívány pojmy hodnocení a evaluace. Na nutnost rozlišovat mezi těmito pojmy upozorňuje Nezvalová⁴¹, která uvádí, že hodnocení je pojem široký a bývá užíván v běžné školní praxi, přičemž je prováděno hodnocení žáků, pedagogů, výuky aj. Oproti tomu je evaluace „... *proces*

⁴¹ NEZVALOVÁ, D. *Pedagogická evaluace*. Metodický portál: Články [online]. 25. 10. 2006 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/963/PEDAGOGICKA-EVALUACE.html>>.

systematického shromažďování a analýzy informací podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.“⁴² V této práci bude užíván pojem evaluace.

Zkoumání stavu kvality ve škole je důležité pro to, aby byla zjištěna aktuální situace, možné nedostatky a příležitosti pro zlepšení. Evaluaci školy můžeme dělit podle toho, kdo ji provádí, na interní a externí.

Externí evaluace

Externí evaluace (vnější evaluace) je podle Starého⁴³ prováděna subjekty vně organizace a je zaměřena na hodnocení celkového stavu organizace. V České republice ji provádí Česká školní inspekce (dále jen ČŠI) nebo jiné subjekty k ní zmocněné. Výhodou je, že se tyto subjekty nepodílejí na fungování organizace, tudíž jsou objektivní. Nevýhodou je skutečnost, že evaluace nemusí být kladně přijata zkoumanou organizací, která se snaží bránit zásahu zvenčí.

ČŠI zahájila svou činnost 1. ledna 2005, kdy byla zřízena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon). Jejím nadřízeným orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). ČŠI má sídlo v Praze a v krajských městech má celkem 14 inspektorátů. V jejím čele stojí ústřední školní inspektorka⁴⁴, kterou jmenuje ministr školství, mládeže a tělovýchovy. Cílem ČŠI je hodnotit školy a školská zařízení ČR, která jsou zapsána ve školském rejstříku. Inspekční činnost je prováděná ve všech zařízeních bez ohledu na jejich zřizovatele. Ve své činnosti se ČŠI zaměřuje na získávání informací o vzdělávání, které poté analyzuje. Rovněž hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy, kontroluje plnění školního vzdělávacího programu (dále jen ŠVP), provádí státní kontrolu dodržování právních předpisů vztahujících se ke školám a školským zařízením aj. Po provedení inspekční činnosti je sepsána inspekční zpráva, která je veřejně přístupná 10 let ve školách a školských zařízeních, na inspektorátu a na webových stránkách ČŠI.⁴⁵ Hodnocení ČŠI je zpětnou vazbou pro organizaci, která na jeho základě může přijmout opatření ke zlepšení své činnosti. Každý rok je vydávána výroční zpráva vycházející z inspekční činnosti ČŠI.

⁴² NEZVALOVÁ, D. *Pedagogická evaluace*. Metodický portál: Články [online]. 25. 10. 2006 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/963/PEDAGOGICKA-EVALUACE.html>>.

⁴³ STARÝ, K. *Autoevaluace školy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2005. s. 6.

⁴⁴ V současnosti tuto funkci vykonává Mgr. Olga Hofmannová.

⁴⁵ *Česká školní inspekce* [online]. 9. 1. 2012 [cit. 2013-02-28]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.csicr.cz/cz/O-nas/Zalozeni-a-cinnost-Ceske-skolni-inspekce>>.

Interní evaluace

Interní evaluace (vnitřní evaluace, autoevaluace, vlastní hodnocení školy) je „... *systematickým sbíráním, tříděním, vyhodnocováním a ohodnocováním dat podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.*“⁴⁶ Interní evaluace, kterou provádí samotná organizace, je zaměřena hlavně na zkoumání každodenní praxe. Jejím cílem je zjistit, kdy a co se žáci učí a jaká je celková kvalita vyučování. Nespornou výhodou interní evaluace je skutečnost, že může být upravena pro konkrétní potřeby každé školy v souladu s tím, co potřebuje aktuálně zjistit. Výsledky mohou být využity k rozvoji školy. Tato evaluace je v rámci organizace přijímána lépe než vnější evaluace. Důležitou roli hraje vedení organizace, které musí vytvořit klima příznivé pro provádění autoevaluace a motivovat pracovníky k jejímu pečlivému provádění. Nevýhodou interní evaluace může být fakt, že nemusí být nestranná. Způsob provádění autoevaluace závisí na velikosti školy, jejím vedení, postoji k řízení změn, schopnosti týmové spolupráce, informovanosti a na zkušenostech s touto formou hodnocení.

Před rokem 2005 bylo provádění autoevaluace čistě dobrovolné a škola se mohla rozhodnout, zda je pro ni přínosné ji uskutečnit nebo nikoliv. Tuto situaci změnil školský zákon⁴⁷, který od 1. ledna 2005 stanovil povinnost provádět vlastní hodnocení školy (autoevaluaci). Strukturu, termíny a pravidla autoevaluace stanovilo vyhláškou MŠMT. Oblasti, na které by se měla škola zaměřit, byly popsány ve vyhlášce č. 15/2005 Sb., v § 8 školského zákona. Školy neměly povinnost věnovat se podrobně všem uvedeným oblastem. Bylo doporučeno, aby se organizace povrchně zmínily o všech oblastech, ale poté mohla sama zvolit jednu až dvě hlavní oblasti, které pro ni byly nejdůležitější, a těm se poté detailně věnovat. Volba oblastí přitom vycházela z cílů a vize školy. Po provedení autoevaluace byla povinně vypracována Zpráva o vlastním hodnocení školy, která byla poskytnuta Školské radě a uložena v dokumentaci školy.⁴⁸ Vypracovaná zpráva byla jedním z podkladů ČŠI pro vlastní hodnocení a východiskem pro zpracování výroční zprávy školy.

Od 1. ledna 2012 vešla v účinnost novela školského zákona č. 472/2011 Sb.,⁴⁹ podle které školám zůstala povinnost provádět vlastní hodnocení, ale ubyla jim

⁴⁶ NEZVALOVÁ, D. *Autoevaluace ve škole*. Metodický portál: Články [online]. 27. 10. 2006 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/965/AUTOEVALUACE-VE-SKOLE.html>>.

⁴⁷ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

⁴⁸ MALČÍK, M., HUDEC, T. *Vlastní hodnocení školy – základní školy 2010: metodická část, pracovní sešit se souborem ukazatelů*. 1. vyd. Ostrava: Společnost pro kvalitu školy, 2010. s. 15.

⁴⁹ Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

povinnost zpracovávat Zprávu o vlastním hodnocení, která byla rovněž vyjmuta z povinné dokumentace školy. Provedená autoevaluace nadále zůstala východiskem pro zpracování výroční zprávy. Novela neuvádí strukturu, termíny a pravidla provádění autoevaluace a je tedy rozhodnutím školy, jakým způsobem ji provede. Škola si volí podle vlastního uvážení jednu či více oblastí, na které se zaměří.⁵⁰ Před samotným prováděním autoevaluace je nezbytné stanovit cíle, nástroje a kritéria. Cíle jsou stanovovány v souladu s právními předpisy a současnou situací školy. Nástroje a kritéria poté vychází ze stanovených cílů.⁵¹ Nejčastější metodou užívanou v souvislosti s autoevaluací je dotazníkové šetření. Kromě toho bývají užívány rozhovory a pozorování.

1.5 Přístupy k řízení kvality ve školství

Zájem o kvalitu a její význam byl v minulosti zdůrazňován hlavně ve výrobních organizacích. Proto veškeré nástroje a metody, které se týkaly kvality, byly vypracovávány s cílem pro užití v těchto organizacích. Zvýšený zájem o kvalitu v oblasti školství přinesl potřebu metod, které by bylo možné aplikovat na tuto oblast, s cílem provést hodnocení a kontrolu kvality.

V této části práce budou představeny přístupy k hodnocení kvality, které byly původně zpracovány pro výrobní organizace, ale dnes se aplikují ve školách. Jako první bude představena filozofie TQM, ze které vychází další modely. Pro tuto práci jsem vybrala model excelence EFQM a model CAF. Mimo tyto přístupy lze ve školách aplikovat SMK podle norem ISO řady 9000 a Mezinárodní pracovní dohody ISO/IWA 2, která usnadňuje zavádění těchto norem ve vzdělávání.

1.5.1 Filozofie TQM

Koncepce TQM je v češtině označována jako komplexní (úplné, integrované) řízení kvality, přičemž se jedná o velice oblíbený přístup u výrobních a stále častěji i nevýrobních organizací.

⁵⁰ *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. 2008 [cit. 2013-01-18]. Cesta ke kvalitě. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/ae/otazky-a-odpovedi>>.

⁵¹ DOUBKOVÁ, A., TOMEK, K. Autoevaluace a řízení kvality školy. In: *Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz k tématu autoevaluace*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007. s. 38–49.

TQM je filozofií managementu, která přijímá vše prospěšné a pozitivní ze svého okolí a prosazuje trvalé zlepšování. Během uplatňování tohoto přístupu jsou všichni zaměstnanci organizace zapojováni do různých procesů směřujících k dosažení nejvyšší kvality. TQM je určitý způsob myšlení a ne přímo model, který by dal organizacím jasný návod, jak ho aplikovat. Proto byly vyvíjeny různé modely, které by usnadnily zavádění tohoto konceptu v podnicích, např. model excelence EFQM, normy ISO řady 9000 a model CAF (viz dále v práci).

TQM se vyznačuje následujícími základními principy:

- **princip orientace na zákazníka** – zákazníkem je každý, komu je odevzdána výsledná práce, přičemž je nezbytně nutné neustále zkoumat současné a budoucí požadavky všech zákazníků a ty se snažit naplnit,
- **princip vedení lidí a týmové práce** – v organizaci by měl být uplatňován konsensuální typ vedení zaměstnanců, kteří by měli být motivováni, podporováni a vedeni k týmové práci,
- **princip partnerství s dodavateli** – s dodavateli je potřeba udržovat pozitivní vztahy postavené na důvěře a vzájemně sdílených cílech v oblasti kvality,
- **princip rozvoje a angažovanosti lidí** – znalosti a dovednosti lidí jsou nejcennějším kapitálem organizace, který je nutné rozvíjet a podporovat, stejně jako dávat možnost projevit schopnosti,
- **princip orientace na procesy** – v organizaci probíhají různé procesy, které je potřeba identifikovat, analyzovat a řídit, neboť pouze tak je možné dosáhnout skutečně kvalitních výsledků,
- **princip neustálého zlepšování a inovací** – je nutné snažit se o neustálé zlepšování, které vede k dosahování nových cílů a úrovní v oblasti kvality,
- **princip měřitelnosti výsledků** – pro rozhodování je důležité mít dostatek informací a dat, a proto je nezbytné, aby všechny výstupy procesů (výsledky) byly měřitelné,
- **princip odpovědnosti vůči okolí** – organizace si musí uvědomit svou odpovědnost vůči okolí a svými aktivitami vy se měla snažit o jeho rozvoj a podporu, např. v oblasti školství, kultury, životního prostředí aj.⁵²

⁵² NENADÁL, J. et al. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 29–30.

Podle Nezvalové⁵³ musí škola, která se rozhodne řídit filozofií TQM, změnit celkové myšlení a věnovat pozornost kultuře školy. Ta je utvářena celkovým obrazem školy, její pověstí, zaměstnanci, cíli a hodnotami. Aby se kultura školy změnila, musí dojít ke změně postojů a pracovních postupů u všech členů organizace. Rovněž je nutné, aby si nejen vedení školy, ale také všichni pracovníci uvědomili, že žáci jsou jejich zákazníci, jejichž požadavky je nutné uspokojovat. Tyto požadavky musí být průběžně zjišťovány. Jednou z hlavních zásad TQM, která musí být dodržována i ve škole, je snaha o neustálé zlepšování. Zlepšení pracovního prostředí a podmínek pro vyučování umožňuje pedagogům, aby snáze uspokojili požadavky a očekávání žáků.

1.5.2 Model excelence EFQM

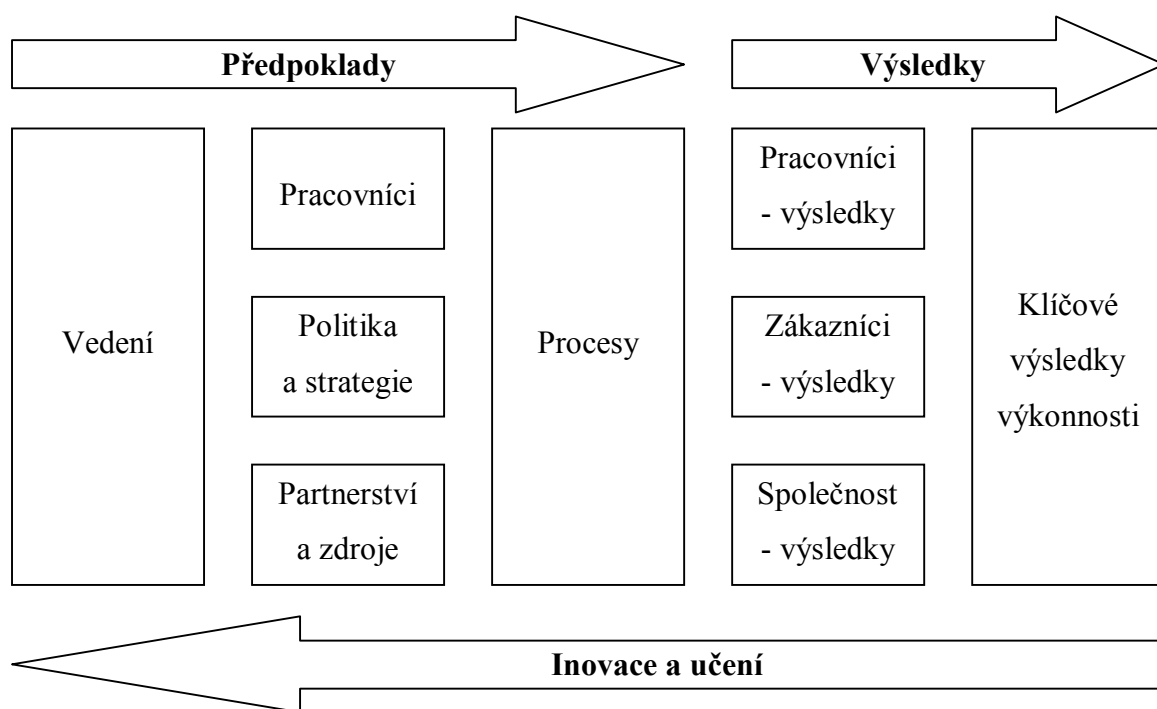
Podle Micheka et al.⁵⁴ je model EFQM dynamickým nástrojem, který se věnuje růstu školy. Jeho aplikace přináší škole (obecně každé organizaci, která se ho rozhodne aplikovat) systematickou, komplexní analýzu, díky níž mohou být odhaleny nejdůležitější oblasti pro zlepšování. Škola získává přehled o všech probíhajících procesech, o silných a slabých stránkách a možnost zvýšit konkurenceschopnost.

Model je rozpracován do devíti tématických celků (kritérií) a dvou oblastí. Každý tématický celek má stanoveny činnosti, které musí organizace zavést, pokud chce být úspěšná. Devět hlavních kritérií je rozděleno na 32 dílčích kritérií (subkritérií). Dvě oblasti, do kterých je model rozdělen, jsou tvořeny předpoklady a výsledky. Oblast předpokladů, obsahující pět kritérií, doporučuje organizaci, kterým směřům má věnovat hlavní pozornost, pokud chce být úspěšná a dosahovat dobrých, ba dokonce skvělých výsledků. Oblast výsledků ukazuje, čeho organizace reálně dosáhla.

⁵³ NEZVALOVÁ, D. Kvalita a zdokonalování školy – ano či ne?. *e-Pedagogium* [on-line]. 2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2013-2-14]. Dostupné z WWW: <<http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek13.htm>>.

⁵⁴ MICHEK, S. et al. *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006. s. 30.

Obrázek č. 2: Model excellence EFQM



Zdroj: Vlastní zpracování podle předlohy: MICHEK, S. *Model Excellence EFQM*. Metodický portál: Články [online]. 22. 9. 2006, [cit. 2013-02-28]. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html>>.

Po aplikaci modelu EFQM sepíše škola sebehodnotící zprávu, která umožňuje nejen srovnání s ostatními školami aplikujícími tento přístup, ale také výměnu zkušeností a cenných rad. Zavádění modelu EFQM je dlouhodobou záležitostí a organizace musí počítat s tím, že se výsledky nedostaví okamžitě. Je tedy potřeba trpělivosti. Škola, které se podaří přístup podle modelu EFQM úspěšně aplikovat, může usilovat o Národní cenu kvality ČR nebo o Evropskou cenu za kvalitu.

1.5.3 Model CAF

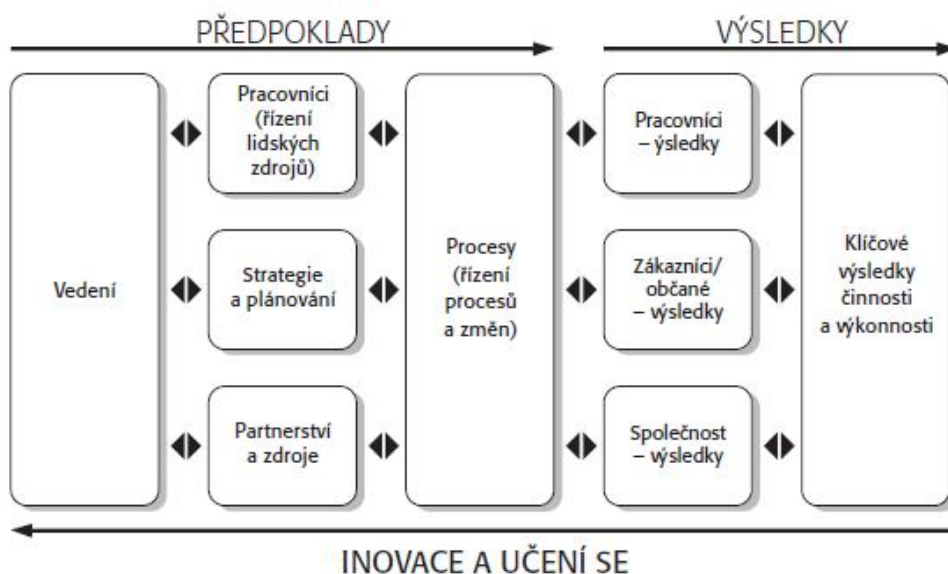
Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework - dále jen CAF) slouží jako nástroj sebehodnocení pro všechny organizace veřejného sektoru. Pro svou jednoduchost a přesný popis provádění je model CAF doporučen organizacím, které chtějí získat základní představu o svém fungování. Model respektuje jedinečnost

organizací veřejného sektoru a slouží členům tohoto sektoru během snahy o zlepšování výkonnosti organizace.

Model CAF vychází z modelu EFQM ovšem ve srovnání s ním je snadno použitelný, názorný a zjednodušený. Stejně jako v případě aplikace modelu EFQM je model CAF dynamickým nástrojem zaměřeným na růst školy, pomocí kterého škola získává (obecně jakákoliv organizace veřejného sektoru aplikující tento model) systematickou, komplexní analýzu.

Model usnadňuje benchmarking a lze ho aplikovat na národní, regionální i místní úrovni, buď v celé organizaci nebo pouze v její vybrané části.⁵⁵ Jeho výhodou je skutečnost, že je kompatibilní s ostatními modely.

Obrázek č. 3: Model CAF



Zdroj: *Společný hodnotící rámec (model CAF): zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. s. 8.

Model CAF se skládá z devíti kritérií, 27 subkritérií a 260 otázek.

Výsledky analýzy, provedené s užitím modelu CAF, ukazují slabé oblasti, v nichž se organizace musí prioritně zlepšit. Aplikace modelu umožňuje srovnání s ostatními školami, sbírání zkušeností a snahu o získání Národní ceny kvality ČR.

⁵⁵ *Společný hodnotící rámec (model CAF): zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. s. 7.

1.6 Management kvality na bázi norem ISO řady 9000

Kromě výše uvedených nástrojů je možné ve školství aplikovat normy ISO řady 9000, které jsou oproti předchozím dynamickým modelům statické.

1.6.1 Normy ISO řady 9000

Normy ISO řady 9000 jsou tvořeny těmito základními normami:

- *ČSN EN ISO 9000:2006 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník* – norma vysvětluje základní principy managementu kvality a uvádí vymezení pojmů,
- *ČSN EN ISO 9001:2009 – Systémy managementu kvality – Požadavky* – kritériální norma, podle níž jsou zaváděny, udržovány a auditovány systémy jakosti,
- *ČSN EN ISO 9004:2010 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality* – norma uvádí doporučení, která mohou organizace zavést mimo požadavky uvedené v normě ISO 9001, přičemž je zaměřena hlavně na neustálé zlepšování organizace.⁵⁶

Mezi normami ISO řady 9000 je norma ISO 9001 hlavní, protože plnění požadavků v ní uvedených je podmínkou pro to, aby organizace mohla získat certifikát. Normy řady 9000 jsou doplněny tzv. podpůrnými normami řady 10 000, které rozvíjejí nebo konkretizují jednotlivé oblasti.

Nenadál et al.⁵⁷ uvádí vybrané charakteristické rysy norem ISO řady 9000:

- normy ISO řady 9000 mají univerzální charakter, tudíž jsou aplikovatelné ve výrobních organizacích, v organizacích poskytujících služby a v organizacích veřejného sektoru (např. školství) bez ohledu na jejich velikost,
- normy ISO řady 9000 jsou pouze doporučující a závazným předpisem se stávají až v okamžiku, kdy se organizace zaváže odběrateli, že bude tento SMK v organizaci aplikovat.

⁵⁶ *Sdružení pro certifikaci systémů jakosti* [online]. 2010 [cit. 2013-02-26]. Normy. Dostupné z WWW: <<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>>.

⁵⁷ NENADÁL, J. et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 44.

1.6.2 Zásady managementu kvality podle normy ISO 9000

Jak již bylo v práci uvedeno, každý management kvality se může řídit jinými principy. Oproti již dříve uvedeným 11 principům se zásady uvedené v normě ISO 9000 mírně liší pojmenováním, ovšem jejich význam zůstává stejný. Norma ISO 9000 uvádí následující zásady managementu kvality:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení lidí (vůdčí role),
- zapojení lidí,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech,
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.⁵⁸

1.6.3 Certifikace

V dnešní době, kdy se na trhu nachází nepřehledné množství výrobků a služeb, je potřeba rozlišit mezi vysoce a níže kvalitními produkty. K tomu slouží certifikace, která je v současnosti běžnou záležitostí, mnohdy dokonce nepostradatelnou součástí uzavření obchodní smlouvy. Přestože neexistuje povinnost mít certifikát kvality, řada firem ho po svých dodavatelích vyžaduje jako záruku jejich funkčního systému kvality.

Nenadál et al.⁵⁹ uvádí, že certifikát je vydáván nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem, tzv. třetí stranou, která musí splňovat přísná kritéria. Rozlišujeme certifikaci výrobků, pracovníků a systémů kvality. Aby mohla organizace získat certifikát kvality, musí plnit požadavky předepsané normou ISO 9001, jejichž dodržování je kontrolováno certifikačním orgánem.

⁵⁸ ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. s. 8–9.

⁵⁹ NENADÁL, J. et al. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 191–192.

Certifikace systému kvality se skládá z pěti etap:

- **úvodní etapa** – probíhá fáze výměny informací nutných k provedení certifikace mezi prověřovanou organizací a certifikační institucí, která je zakončena sepsáním smlouvy a stanovením termínů realizace certifikace,
- **předaudit** – v této etapě je posuzováno, do jaké míry se shoduje dokumentace systému jakosti s požadavky normy,
- **certifikační audit** – v této fázi auditorský tým prověřuje shodu mezi dokumentací systému kvality a prováděním činností uvedených v nich, přičemž může být organizaci vydáno doporučení k udělení certifikátu, pokud nejsou shledány neshody,
- **kontrolní audit** – tento audit je prováděn namátkově mezi certifikačním auditem a reauditem a prověřuje funkčnost systému kvality,
- **reaudit** – certifikáty bývají vydávány obvykle na dobu tří let a poté je potřeba provést reaudit, který umožní organizaci prodloužit platnost certifikátu kvality.⁶⁰

Certifikace podle ISO 9001 má pro organizaci následující přínosy:

- možnost ucházet se o velké zakázky (zejména ve státní správě),
- poskytování služeb náročným zákazníkům,
- zvyšování tržeb, zisků a tržního podílů vlivem efektivního řízení procesů,
- prokázání vysoké kvality produktů zákazníkům,
- prokázání správně budovaného systému managementu kvality prostřednictvím třetí strany,
- zlepšení organizační struktury organizace,
- zvýšení efektivnosti v organizaci,
- optimalizace nákladů,
- získání důvěry státních kontrolních orgánů a stálých i potencionálních zákazníků,
- vybudování systému, který je schopný pružně reagovat na požadavky zákazníků, legislativy apod.⁶¹

⁶⁰ NENADÁL, J. et al. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 192–194.

⁶¹ *Sdružení pro certifikaci systémů jakosti* [online]. 2010 [cit. 2013-02-26]. Normy. Dostupné z WWW: <<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>>.

1.6.4 ISO/IWA 2:2007

Již byly uvedeny nástroje, které mohou školy využít, pokud se rozhodnou zavést SMK. V této části práce bude představena Mezinárodní pracovní dohoda IWA 2 jako důležitá směrnice pro školy, které chtějí zavést SMK podle normy ISO 9001. Nejprve bude tato směrnice představena obecně, poté bude přiblížena její struktura, jednotlivé oblasti a požadavky. Tato směrnice bude využita spolu s normou ISO 9001 v praktické části práce ke zjištění shody mezi požadavky normy a skutečným stavem v organizaci.

Norma ISO 9001 umožňuje zavést SMK ve všech typech organizací. V oblasti školství jsou ovšem mírné rozdíly jak v terminologii, tak v probíhajících procesech, a proto může být pro některé školské organizace obtížné porozumět požadavkům uvedeným v normě. Proto byla vytvořena Mezinárodní pracovní dohoda IWA 2 – Systémy managementu kvality – Směrnice pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání (dále jen IWA 2). Tato směrnice byla schválena v říjnu 2002 v Acapulcu (Mexiku) během pracovního zasedání mnoha organizací a byla založena především na normě ČSN EN ISO 9001:2000, ale souvisela také s normou ČSN EN ISO 9004:2000⁶². Původní verze dokumentu vydaného v roce 2003 byla upravena nová verze byla schválena v listopadu 2006 na konferenci v Busanu (Korea).⁶³ IWA 2 není určena k certifikaci.

Struktura IWA 2:2007

IWA 2 má následující strukturu:

0 Úvod

- Cílem IWA 2 je usnadnit vzdělávacím organizacím zavedení SMK, který je efektivní a splňuje požadavky ISO 9001. Organizacím je doporučen procesní přístup. Ve školách probíhá řada procesů, jejichž úspěšné řízení může rozhodovat o úspěchu výuky a uspokojování požadavků zákazníka. Jednotlivé procesy je potřeba řídit, propojovat, kontrolovat a vyhodnocovat z hlediska jejich efektivnosti. Každá škola by měla mít z důvodu zvýšení výkonnosti a efektivnosti vytvořenou tzv. mapu procesů, v níž jsou zaznamenány jednotlivé procesy v organizaci.

⁶² V současnosti existují novější, upravené verze obou norem.

⁶³ *ISO/IWA 2:2007 Systémy managementu kvality – Směrnice pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání*. Praha: Český normalizační institut, 2007. s. 6.

1 Předmět

- IWA 2 nepřidává, nemění ani nemodifikuje požadavky ISO 9001.

2 Normativní citace

3 Termíny a definice

- **Zákazník** je organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Ve školství může být zákazníkem spotřebitel (posluchač), klient nebo nakupující (osoba nebo orgán dávající kapitál studentu/posluchači, přičemž sám může být studentem/posluchačem), konečný uživatel (organizace nebo osoba která má zisk z posluchačova dosaženého vzdělání).
- **Zaínterovaná strana** je osoba nebo skupina mající zájem na dosažené úrovni nebo úspěchu organizace. Ve školství se jedná o zákazníka, vzdělávací organizaci nebo jinou společnost.
- **Vzdělávací proces** je proces, jehož výsledkem je vzdělávací produkt. Ve školství je dvojí chápání tohoto procesu, a to za prvé jako proces učení, který poskytuje vyučující studentovi, za druhé samotné učení se studentem.
- **Vzdělávací produkt** je produktem spojeným se vzděláváním, který je výstupem vzdělávacích procesů.
- **Vzdělávací organizace** je organizace, která poskytuje vzdělávací produkt. V ČR se jedná o školy patřící do systému české školské soustavy.
- **Poskytovatel vzdělání** je osoba, která posluchačům poskytuje vzdělávací produkt. Ve školství se jedná o učitele/vyučujícího, lektora, trenéra, profesora nebo vychovatele.

4 Systém managementu kvality ve vzdělávací organizaci

- Vzdělávací organizace musí vymezit oblast, v níž bude SMK aplikován, zda se bude jednat o celou školu nebo pouze o určité oddělení.
- Vzdělávací organizace musí identifikovat a řídit všechny probíhající procesy. U těchto procesů se musí snažit o neustálé zlepšování.
- Vzdělávací organizace musí mít vypracovanou dokumentaci, která musí být dostupná, řízená a aktualizovaná. Kromě dokumentace je nezbytné řídit záznamy, které informují o činnosti organizace.
- Jedním z důležitých dokumentů je příručka kvality, která popisuje předmět SMK organizace a procesy.

5 Odpovědnost managementu ve vzdělávací organizaci

- Vrcholové vedení má významnou úlohu v SMK, protože musí dát najevo angažovanost v oblasti vývoje a neustálého zlepšování, která je poté předávána a přijímána zbytkem organizace. SMK musí být periodicky přezkoumáván a hodnocen.
- Vrcholové vedení musí identifikovat faktory uspokojující potřeby a očekávání zákazníků. Dále musí zajistit shodu vzdělávacích procesů a programů s právní legislativou.
- K řízení a vedení zaměstnanců má vrcholové vedení používat zdokumentovanou politiku kvality, jejíž přijetí, zavedení a udržování je úkolem manažerů.
- Vrcholové vedení stanovuje cíle kvality, které jsou součástí celkových cílů organizace. Cíle by měly být měřitelné a v souladu s politikou kvality.
- Vrcholové vedení deleguje odpovědnosti, pravomoci a zabezpečuje existenci komunikačních procesů.
- Ve vzdělávací organizaci by měla být vybrána osoba, která má na starost plnění požadavků podle normy ISO 9001 a uplatňování směrnice IWA 2.

6 Management zdrojů ve vzdělávací organizaci

- Vzdělávací organizace musí identifikovat a zajistit zdroje potřebné pro výkon vyučovacích procesů. Dále musí zajistit zdroje pro efektivní fungování SMK a pro uspokojení požadavků zákazníka.
- Vzdělávací organizace se musí snažit o neustálé zlepšování a udržování odborné způsobilosti vyučujících a zbývajících zaměstnanců. Pro zákazníky je důležitá informace, že organizace má dostatečně kvalifikovaný personál.
- Vzdělávací organizace musí přidělit odpovědnost a pravomoci za nákup, přijetí, skladování, infrastrukturu, ochranu bezpečnosti, instalaci, používání a údržbu produktů.
- Vzdělávací organizace musí zajistit bezpečné školní třídy, kanceláře, laboratoře a další prostory, které ke své činnosti využívá.

7 Realizace vzdělávání a školské služby

- Vzdělávací organizace by měla plánovat návrh a vývoj výuky, podpůrné služby, potřebu a rozmístění zdrojů pro všechny procesy, kritéria pro hodnocení a postupy směřující k dosažení požadovaných výsledků.

- Návrh a vývoj výuky má vrcholové vedení sestavovat s ohledem na studenty a další zákazníky.
- Vzdělávací organizace by měla mít administrativní podporu, která zajistí vysokou úroveň výuky směřující k naplnění požadavků zákazníka.
- Vrcholové vedení musí identifikovat témata, která se mají učit, vhodné metody výuky a měřítko pro zjišťování shody se stanovenými učitelskými cíli.

8 Měření/hodnocení, analýza a zlepšování ve vzdělávací organizaci

- Vzdělávací organizace mají mít stanovený proces, který sbírá informace. Získané údaje by měly být užity k zefektivnění vyučovacího procesu.
- Pomocí vybraných spolehlivých metod by měla organizace monitorovat spokojenost zákazníků. Výsledky spokojenosti by měly být zaznamenány a sděleny zainteresovaným stranám.
- Vzdělávací organizace by měla provádět vnitřní audity a po každém provedeném auditu vypracovat závěrečnou zprávu.
- Jednotlivé procesy a produktové výstupy by měly být monitorovány, měřeny a vyhodnocovány ve vhodných časových intervalech.
- K vyhodnocení plnění požadavků studijního plánu by měla organizace využít vyhodnocovací procesy, např. testy, posuzování nebo zkoušky. Výsledky má organizace zaznamenat a v případě potřeby použít k prokázání dosažení stanovených cílů.
- Vzdělávací organizace se má snažit o neustálé zlepšování efektivnosti SMK a vzdělávacích procesů se zapojením personálu do projektů zaměřených na zvyšování kvality v oblasti jejich působnosti.
- Pokud organizace nalezne neshody ve výcvikových plánech, výkonnosti vyučujících a studentů nebo poskytovaných materiálech a službách, měla by uplatnit opatření k nápravě. Nápravná opatření se zaznamenávají.
- Organizace by měla uplatnit preventivní opatření, která vycházejí z analýzy neshod a příležitostí ke zlepšení.⁶⁴

⁶⁴ ISO/IWA 2:2007 *Systémy managementu kvality – Směrnice pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání*. Praha: Český normalizační institut, 2007 s. 12–32.

1.7 Národní cena kvality ČR

Organizace, která se rozhodne zavést SMK, může z tohoto rozhodnutí získat důležité informace o vlastní organizaci, odhalit oblasti a příležitosti pro zlepšení aj. Mimo to mohou usilovat o získání ceny za kvalitu. Vláda České republiky přijala usnesením č. 806/2001 Sb.,⁶⁵ program Národní ceny České republiky za jakost jako součást podpory Národní politiky podpory jakosti. V tomto usnesení vláda pověřila předsedu Rady České republiky pro jakost, aby každý rok vyhlásil nové kolo tohoto programu. Spolu s přijetím nové strategie Národní politiky kvality na roky 2008–2013 došlo k přejmenování ceny na Národní cenu kvality ČR.

Národní cenu kvality ČR organizuje Sdružení pro oceňování kvality⁶⁶. Jedná se o nevládní a neziskovou organizaci, která je tvořena podnikatelskými svazy a sdruženími působícími na území ČR, např. Svaz obchodu a cestovního ruchu, Svaz průmyslu a dopravy ČR aj. Sdružení se snaží o podporu podnikání, rozvoj obchodu, služeb, řemesel a ochranu spotřebitele. Původně bylo ocenění udělováno pouze podnikatelským subjektům, od roku 2006 bylo rozšířeno i na organizace veřejného sektoru.⁶⁷ To jen potvrzuje skutečnost, že kvalita nabývá na důležitosti v posledním desetiletí i v nevýrobní sféře.

Národní cena kvality ČR vychází z modelu EFQM. Oceňování za kvalitu probíhá podle modelů EFQM a CAF v ročních cyklech, přičemž zahájení i zakončení je datováno do listopadu. Z modelu EFQM vychází jeho zjednodušené formy, kterými jsou modely START a START PLUS. Jedná se o modely určené pro výrobní i nevýrobní sféru. Model START je určen pro začínající organizace, které nemají s modelem EFQM zkušenosti. Model START PLUS je oproti modelu START náročnější, má stejné hlavní charakteristiky jako model EFQM, ovšem v porovnání s ním má zjednodušený proces sebehodnocení a hodnocení. Mohou ho využívat organizace, které chtějí získat cenu za kvalitu. Hodnocení podle modelu CAF je určeno pouze pro nevýrobní sféru a jeho zjednodušená verze START je určena pro začínající organizace.⁶⁸ V rámci hodnocení je objektivně a důsledně ověřována efektivnost a kvalita jednotlivých organizací. Významné je hodnocení organizace z pohledu

⁶⁵ Usnesení vlády ČR č. 806/2001 Sb., o Národní ceně České republiky za jakost.

⁶⁶ Původní název organizace byl Sdružení pro cenu ČR za jakost.

⁶⁷ *Národní politika kvality* [online]. 2005–2009 [cit. 2013-1-7]. Národní cena kvality ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/narodni-cena-kvality-cr/>>.

⁶⁸ *Sdružení pro oceňování kvality* [online]. 2005–2010 [cit. 2013-2-1]. Národní cena kvality ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/>>.

uspokojování požadavků zákazníků a schopnost dosažení ekonomické úspěšnosti. O významnosti a prestiži tohoto ocenění svědčí fakt, že vítěze a oceněné finalisty odměňují vrcholní představitelé státu a Rady kvality ČR, přičemž předání cen za kvalitu z rukou předsedy vlády je doporučeno v Usnesení vlády ČR č. 806/2001 Sb.

2 CHARAKTERISTIKA JUBILEJNÍ MASARYKOVY ZŠ A MŠ

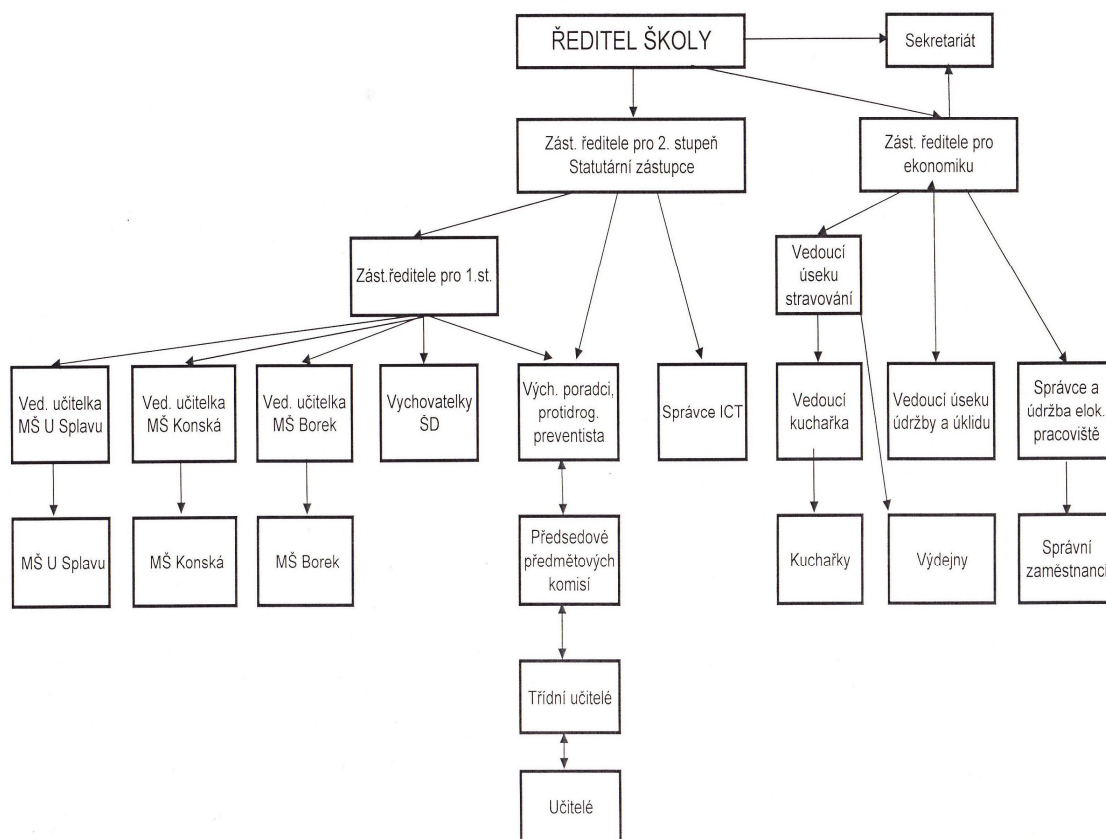
V této diplomové práci sleduji plnění požadavků normy ISO 9001 ve školství. Jako subjekt zkoumání jsem si zvolila Jubilejní Masarykovu základní školu a mateřskou školu (dále jen JMZŠ) v Třinci.

2.1 Stručná historie školy

Dne 3. března 1930 se v Třinci konala slavnost při příležitosti 80. narozenin prvního prezidenta ČSR Tomáše Garrigua Masaryka, který na ni osobně svolil, aby se budoucí nová škola jmenovala po něm. Základní stavební kámen byl položen 7. března 1930. Vyučování bylo zahájeno ve školním roce 1931/1932. Budova školy se skládala z německé a české části, přičemž každá část měla svůj vlastní vchod. V roce 1937 měla česká část školy 419 žáků. Ve svých počátcích byla JMZŠ jednou z největších škol v tehdejší ČSR. Období 2. sv. války přineslo velké změny. V říjnu 1938 byla zrušena česká část školy a vyučování probíhalo pouze v němčině. Ke konci války byla v budově školy německá kasárna. V průběhu války byla škola poškozena výbuchem blízkého mostu. Na podzim 1945 se ve škole začalo znovu učit. Od roku 1945 probíhaly ve škole neustálé změny, během kterých docházelo k reorganizaci, změně názvu školy a obsahu vyučování. Název Jubilejní Masarykova základní škola byl škole navrácen teprve v roce 1991. V roce 1983 se škola začala zaměřovat na rozšířenou výuku přírodovědných předmětů, což je dodržováno dodnes. Od roku 1995 jsou ve škole zřizovány hokejové třídy, které spolupracují s hokejovým týmem HC Oceláři Třinec. Od roku 2002 je škola samostatným právním subjektem. Roku 2003 byly pod správu školy přiřazeny MŠ Korská a MŠ Borek. Od 11. října 2005 je ve škole zřízena školská rada.⁶⁹

⁶⁹ *Jubilejní Masarykova základní škola a mateřská škola* [online]. 2012 [cit. 2013-3-24]. Historie. Dostupné z WWW: <http://www.jmzstrinec.cz/browse_docs.php?node=2&lang=0&parent_node=1>.

2.2 Organizační struktura školy



Zdroj: JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA. *Organizační struktura školy*. 2012.

2.3 Současná situace

JMZŠ je příspěvkovou organizací se sídlem v Třinci na adrese U Splavu 550. Škola má tři elokovaná pracoviště: v Třinci U Splavu 547, v Korské a na Borku, ve kterých sídlí mateřské školy. Zřizovatelem organizace je město Třinec, ředitelem školy Mgr. Ivo Klen, statutární zástupkyní ředitele Mgr. Darja Hoffmannová (zástupkyně pro 2. stupeň), zástupkyní pro 1. stupeň je Mgr. Sylva Hermanová a zástupkyní pro ekonomiku Marcela Byrtusová.

V současnosti se škola nachází v nelehké situaci, stejně jako většina škol nejen v Moravskoslezském kraji, ale v celé ČR. Vlivem poklesu porodnosti do školy nastupuje stále méně žáků a škola nenaplnuje kapacitu. Ve školním roce 2012/2013

navštěvuje školu 426 žáků⁷⁰. Z celkové kapacity, která činí 854 žáků, je naplněno přibližně 50 %. Škola má v současnosti 31 pedagogických a 19 nepedagogických pracovníků⁷¹. Působí zde dva výchovní poradci a metodik prevence.

Škola nabízí rozšířenou výuku matematiky, přírodovědných předmětů a tělesné výchovy se zaměřením na hokej. Její součástí je 19 kmenových tříd, 11 odborných učeben, dvě tělocvičny, posilovna, horolezecká stěna, školní družina, hřiště, zahrada, knihovna a školní jídelna. Pro pracovní vyučování je zřízena dílna a kuchyňka. Venkovní areál umožňuje sportovat na hokejbalovém hřišti, travnatém hřišti, tartanové dráze a hřišti s umělou trávou.

Ve školním roce 2011/2012 byl pro žáky a rodiče uspořádán soubor přednášek na téma volba povolání, drogy, šikana, kyberšikana, nebezpečí facebooku, vandalství a sexuální výchova. Škola se svědomitě věnuje prevenci sociálně patologických jevů.

Od školního roku 2007/2008 probíhá vyučování podle školního vzdělávacího programu (dále jen ŠVP) „Škola – brána do života“. V uplynulých letech byly čerpány evropské dotace, které umožnily pořízení učebních pomůcek a další vzdělávání pedagogů.

V loňském školním roce získala škola certifikát značky „Rodiče vítání“ (Příloha č. 2), který je udělován na základě aktivit pedagogů, dobrých vztahů a spolupráce s rodiči. Mimo toto ocenění má titul „Škola udržitelného rozvoje 1. stupně“ (Příloha č. 3), který je udělován za práci pedagogů s žáky v oblasti environmentálního vzdělávání a výchovy k udržitelnému rozvoji. Toto ocenění má momentálně pouze 33 základních a středních škol v ČR.

2.4 Konkurenční prostředí

V Třinci se v současnosti nachází šest základních škol s českým jazykem vyučovacím a jedna s polským jazykem vyučovacím. JMZŠ má v současnosti v porovnání s některými třineckými školami nevýhodnou polohu. Škola se nachází v lokalitě Staré Město, která byla v minulosti centrem města. Po výstavbě sídlišť v části Lyžbice se mnoho obyvatel a centrum dění přesunulo do této oblasti, která je poměrně

⁷⁰ Jedná se o počet žáků základní školy (1.–9. třídy). Počet dětí v přidružených mateřských školách není uveden, neboť na ně není tato práce zaměřena.

⁷¹ Do počtu pracovníků nejsou zahrnuti pracovníci elokovaných mateřských škol.

vzdálená od JMZŠ. Nacházejí se v ní čtyři základní školy, které svou kapacitou pojmu všechny děti žijící v této části Třince.

V konkurenci ostatních škol je JMZŠ jedinou, která nabízí možnost navštěvovat hokejové třídy. Většina chlapců, kteří jsou členy hokejového klubu HC Oceláři Třinec, je žáky této školy. Sportovními třídami škole konkuruje ZŠ Dany a Emila Zátokových, která nabízí třídy s rozšířenou výukou tělesné výchovy (dále jen TV) se zaměřením na fotbal a atletiku.

Škola si je vědoma, že pro získání nových žáků nestačí pouze uspořádat zápisy do 1. tříd, a proto pořádá v průběhu školního roku motivační program „Předškoláček“, který je určen pro budoucí žáky 1. tříd a jejich rodiče. V rámci programu se dětem věnují pedagogové, kteří se jim snaží ukázat možnosti kreativní výuky ve škole.

3 ANALÝZA PLNĚNÍ POŽADAVKŮ PODLE NORMY ISO 9001

V současné době není v JMZŠ zaveden SMK podle normy ISO 9001. Vedení školy o jeho zavedení a certifikaci nepřemýšlelo. Tato praktická část práce ukáže, v jakém stavu vzhledem k plnění požadavků normy ISO 9001 se škola v současnosti nachází. Podle výsledků provedené analýzy škole doporučím, zda by měla usilovat o zavedení SMK podle této normy, nebo zda by měla zvolit jiný přístup k řízení kvality.

Pro potřeby analýzy jsem vypracovala 27 otázek, prostřednictvím kterých budu hodnotit aktuální stav školy vzhledem k plnění požadavků normy. Každou otázku budu hodnotit ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je skutečnost, zda má organizace v dokumentaci popsáno, jak dané úkoly či postupy provádí. Ve druhém hledisku se zaměřím na to, zda organizace skutečně dodržuje to, co má popsáno v dokumentech. Odpovědi na otázky zjistím v rozhovorech s pověřenými zástupci školy, mezi kterými budou ředitel školy Mgr. Ivo Klen, zástupkyně ředitele pro ekonomiku Marcela Byrtusová, zástupkyně pro 1. st. Mgr. Sylva Hermanová, zástupkyně pro 2. st. Mgr. Darja Hoffmannová, sekretářka Monika Brancová a vybraní pedagogové. Dále se zaměřím na záznamy a dokumenty školy, do nichž mi bude umožněno nahlédnout. U každé otázky vypracuji slovní a bodové hodnocení aktuálního stavu a předložím doporučení, kterým by měla organizace věnovat pozornost, pokud by se chtěla přiblížit plnění požadavků normy nebo celkově zvýšit kvalitu školy.

Za každou otázku bude možné získat maximálně 10 bodů, a to v případě, že škola má popsán postup v dokumentaci a zároveň ho dodržuje. Pokud nemá postup popsán a ani se dané oblasti nevěnuje, udělím nula bodů. Podrobný popis hodnocení jednotlivých bodů uvádím v následující tabulce. Při celkovém počtu 27 otázek může škola obdržet maximálně 270 bodů.

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení plnění požadavků normy ISO 9001

| | |
|-------------|---|
| 10 b | Máte popsáno v dokumentaci a děláte to tak. |
| 8 b | Máte popsáno v dokumentaci a děláte to částečně. |
| 6 b | Máte popsáno v dokumentaci, ale neděláte to. |
| 4 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to. |
| 2 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to částečně. |
| 0 b | Nemáte popsáno v dokumentaci a neděláte to. |

Celkové hodnocení plnění požadavků normy ISO 9001 bude podle získaných bodů následující:

270 – 243 bodů ... škola plní požadavky normy **výborně**

242 – 216 bodů ... škola plní požadavky normy **velmi dobře**

215 – 189 bodů ... škola plní požadavky normy **dobře**

188 – 162 bodů ... škola plní požadavky normy **dostatečně**

161 – 0 bodů ... škola **neplní** požadavky normy

Mezní hranici pro plnění požadavků normy jsem stanovila na 60 %. Tuto hranici jsem si zvolila, protože bývá mnohdy užívána i jako hranice splnění předmětu nebo úspěšného absolvování písemného testu na vysoké škole.

3.1 Systém managementu kvality

3.1.1 Máte identifikovány procesy probíhající v organizaci?

Slovní hodnocení současné situace

Škola do této chvíle neuvažovala o zavedení SMK podle normy ISO 9001, tudíž nemá nastavené procesní řízení. Jednotlivé procesy nejsou identifikovány ani nijak specifikovány. Rovněž nejsou vymezeny vztahy a návaznosti mezi jednotlivými procesy.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 0 b | Nemáte popsáno v dokumentaci a neděláte to. |
|------------|---|

Doporučení

V souladu se zjištěními bych organizací doporučila, aby identifikovala jednotlivé procesy, které v ní probíhají, a rozdělila je do skupin podle jejich povahy na procesy hlavní, řídicí a podpůrné. Z identifikovaných procesů doporučuji následně sestavit Mapu procesů, do které budou procesy zaznamenány spolu s vyznačením vzájemných propojeností. Rovněž by bylo vhodné vytvořit Popis procesů, v němž by bylo pro každý proces detailně uvedeno, o jaký proces se jedná, jaký je předcházející a navazující proces, kdo za něj zodpovídá apod. Mapu procesů a Popis procesů by bylo vhodné vést jako součást Příručky kvality (viz dále).

3.1.2 Jakým způsobem je řízena dokumentace a co obsahuje?

Slovní hodnocení současné situace

Škola doposud nemá zaveden SMK, proto ani neuvažovala o možnosti vytvořit směrnici, která by přesně stanovila postup vedení dokumentace. Stejně tak nejsou vytvořeny žádné dokumenty, které by se přímo týkaly SMK. I přes absenci dokumentovaného postupu je povinná dokumentace úspěšně řízena, přičemž jsou kompetence sdíleny ústní formou. Veškeré dokumenty musí být schváleny ředitelem školy, v době jeho nepřítomnosti jeho statutární zástupkyní. Zpracovatel dokumentu je vybrán ředitelem školy na základě povahy dokumentu a zaměření pracovníka. Dokumentace je uložena v kanceláři ředitele, jeho zástupkyň, u sekretářky nebo v archivu. Za její vedení je zodpovědná sekretářka. Dokumentace není zpracována jednotnou formou, liší se styl, velikost písma i grafická úprava. Dokumenty jsou vedeny v tištěné nebo elektronické podobě. Pouze v tištěné podobě jsou vedeny např. faktury a třídní knihy. V elektronické podobě jsou vedeny zákony, novely zákonů, vyhlášky a směrnice, které nejsou tištěné z důvodu jejich časté aktualizace a dostupnosti na internetu. Vybrané dokumenty jsou přístupné v obou formách. Požadavky na řízení dat v elektronické podobě a jejich pravidelné zálohování nejsou pevně stanovené a popsáné. Každý pracovník školy zálohuje data podle vlastního uvážení a potřeby.

Škola vede následující dokumentaci podle § 28 zákona č. 561/2004 Sb.:

- „rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách a doklady uvedené v § 147
- evidence dětí a žáků (dále jen "školní matrika")
- doklady o přijímání dětí, žáků a studentů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování
- vzdělávací programy podle § 4 až 6
- výroční zprávy o činnosti školy, zprávy o vlastním hodnocení školy
- třídní kniha, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu
- školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin
- záznamy z pedagogických rad
- kniha úrazů a záznamy o úrazech dětí, žáků a studentů, popřípadě lékařské posudky
- protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy
- personální a mzdová dokumentace, hospodářská dokumentace, účetní evidence a další dokumentace stanovená zvláštními právními předpisy.⁷²

Veškeré výše uvedené dokumenty byly zkontrolovány. Skutečně jsou vedeny a založeny v kanceláři ředitele, jeho zástupkyň, sekretářky nebo v archivu. V tomto ohledu škola splňuje požadavky na dokumentaci, které jsou stanovené zákonem.

Pro vedení školní matriky, zpracování rozvrhů a suplování škola využívá program Bakalář. O každém žákovi jsou vedeny záznamy obsahující jeho studijní výsledky, základní informace o něm a jeho rodičích, zvláštní požadavky apod. Informace o žákovi jsou jednou ročně tištěny a zakládány do katalogových listů. Namátkově jsem zkontrolovala aktuálnost údajů v programu Bakalář u žáka X⁷³. Pečlivě byla zapsána všechna požadovaná data a navíc aktuální poznámky učitele o zdravotním stavu žáka.

⁷² JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA. *Organizační řád školy*. 2009.

⁷³ Jméno žáka není na žádost školy uvedeno, čímž je dodržována ochrana osobních údajů žáka.

ŠVP, který vychází z Rámcového vzdělávacího programu (dále jen RVP), nese název „Škola – brána do života“. Dokument je podrobně zpracován a plní veškeré požadavky stanovené zákonem. ŠVP je uložen v kanceláři zástupkyň ředitele školy a je veřejně přístupný.

Výroční zprávy o činnosti školy jsou přístupné jak na webových stránkách školy, tak v tištěné podobě v kanceláři ředitele. Zprávy o vlastním hodnocení školy, jejichž zpracování bylo v minulých letech stanoveno školským zákonem, jsou rovněž uloženy u ředitele školy.

Třídni knihy jsou denně aktualizovány podle postupu stanoveného ve Směrnici pro vyplňování třídni knihy. Po skončení vyučování jsou uloženy ve sborovně. V současnosti jsou vedeny pouze v tištěné podobě.

Školní řád je veden v elektronické i tištěné podobě. Mimo jeho zařazení mezi ostatními dokumenty je řád vyvěšen na nástěnkách ve všech třídách a navíc je vytištěn na zadní straně žakovských knížek.

O každém úrazu, ke kterému ve škole dojde, musí škola provést záznam do Knihy úrazů (Příloha č. 4), která je uložena na sekretariátě školy. Záznam o úrazu je zpracován do předepsaného formuláře (Příloha č. 5) v elektronické i tištěné podobě. Ředitel školy rozhoduje, zda se jedná o úraz, jehož záznam je nutné zaslat na ČŠI a zdravotní pojišťovnu žáka nebo nikoliv. Osobně jsem provedla kontrolu záznamu o úrazu žáka X⁷⁴. Veškeré povinné údaje byly pečlivě a podrobně zaznamenány. V záznamu byly uvedeny detaily úrazu, vyučovací předmět, v rámci kterého ke zranění došlo, a jméno zodpovědného pedagoga spolu s jeho podpisem.

Mimo výše uvedené dokumenty jsou ve škole vedeny směrnice, formuláře a záznamy. Z množství směrnic jsou v oblasti financování dodržovány Směrnice o oběhu účetních dokladů a Směrnice vnitřního kontrolního systému.

Součástí dokumentace je skartační a archivační řád. Staré dokumenty, které jsou vyřazeny ze školního archivu, jsou zasílány do Státního okresního archivu ve Frýdku-Místku. Zástupkyně ředitele pro ekonomiku zpracovává ekonomické hodnocení školy za každý hospodářský rok, které je dostupné ve škole a u zřizovatele.

⁷⁴ Jméno žáka není na žádost školy uvedeno, čímž je dodržována ochrana osobních údajů žáka.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 2 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to částečně. |
|------------|---|

Doporučení

Dokumentace školy stanovená zákonem je pečlivě vedená a dokumentována. V této oblasti jsem neshledala výrazné nedostatky a možnosti ke zlepšování. Vedení některých typů dokumentace (např. zákonů a vyhlášek) je dostačující v elektronické podobě s ohledem na jejich časté aktualizace a možnost vyhledání na internetu.

Mé doporučení vzhledem k současné dokumentaci je zavést elektronickou verzi třídních knih a žákovských knížek. V současnosti jsou oba dokumenty vedeny pouze v tištěné podobě. Elektronické třídní knihy by zabránily ztrátě důležitých údajů. Nyní jsou v případě ztráty vyučující nuceni celou třídní knihu znova vyplnit a složitě dohledávat ve vlastních poznámkách program každého dne. Elektronická verze žákovských knížek by byla vstřícným krokem směrem k rodičům, neboť by jim umožnila okamžitý přehled o známkách dětí. V současnosti vedení školy zvažuje zavedení elektronické podoby obou těchto dokumentů.

Dále bych škole doporučila, aby vytvořila směrnici pro řízení dokumentace, ve které by bylo přehledně sepsáno, kdo je zodpovědný za jakou dokumentaci, kdo ji schvaluje, kde je uložena apod. Tuto směrnici by bylo vhodné vytvořit i v případě, že se škola nerozhodne pro zavedení SMK podle normy.

Velkým nedostatkem školy v této oblasti je absence směrnice či pokynů pro zálohování. Doporučila bych, aby byl vytvořen dokumentovaný postup, který by stanovoval zaměstnancům a vedení pevné zásady, jak často mají dokumenty zálohovat a na jaké místo. Podle mého názoru by bylo nejvhodnější, aby zálohování probíhalo minimálně na třech místech. Jedna záloha by měla být uložena v kanceláři vedení školy nebo zaměstnanců, další na externích discích uložených mimo areál školy.

Pokud by škola chtěla plně plnit požadavky normy, musela by vytvořit zejména Příručku kvality, Politiku kvality a dokumentované postupy např. v oblasti řízení dokumentace, záznamů, interních auditů aj.

3.1.3 Máte vytvořenou Příručku kvality?

Slovní hodnocení současné situace

Škola nemá vytvořenou Příručku kvality, tudíž neplní požadavky normy. Vytvoření této příručky škola ani nezvažovala.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 0 b | Nemáte popsáno v dokumentaci a neděláte to. |
|------------|---|

Doporučení

Mé doporučení je vytvořit Příručku kvality a pojmout ji jako základní dokument SMK. Tento dokument by měl být veřejně dostupný i na webových stránkách školy a měl by sloužit nejen jako dokument pro vedení školy a zaměstnance, ale také jako vyjádření vztahu ke kvalitě pro širokou veřejnost.

V hlavičce příručky doporučuji zaznamenat, kdo dokument zpracoval a kdo ho schválil. V úvodu příručky doporučuji uvést stručné shrnutí toho, jakým způsobem škola plní požadavky normy a ve kterých dokumentech to dokazuje. Pro snadnost vypracování a přehlednost příručky bych škole doporučila, aby se držela struktury normy a postupně popsala plnění jednotlivých oblastí. Do Příručky kvality by bylo vhodné zahrnout veškeré normou požadované dokumentované postupy a další postupy využívané v rámci školy. Součástí příručky by měly být dříve zmíněné dokumenty, kterými jsou Mapa procesů a Popis procesů.

Návrh struktury Příručky kvality:

- 1 Úvod – představení školy obsahující základní informace, stručnou historii, popis současné situace a prohlášení vedení školy ve vztahu k normě ISO 9001
- 2 Termíny a definice
- 3 Systém managementu kvality
 - 3.1 Všeobecné požadavky
 - 3.2 Požadavky na dokumentaci
- 4 Odpovědnost managementu
 - 4.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu
 - 4.2 Zaměření na zákazníka
 - 4.3 Politika kvality

- 4.4 Plánování
- 4.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace
- 4.6 Přezkoumání systému managementu
- 5 Management zdrojů
 - 5.1 Poskytování zdrojů
 - 5.2 Lidské zdroje
 - 5.3 Infrastruktura
 - 5.4 Pracovní prostředí
- 6 Realizace produktu
 - 6.1 Plánování realizace produktu
 - 6.2 Procesy týkající se zákazníka
 - 6.3 Návrh a vývoj
 - 6.4 Nákup
 - 6.5 Poskytování služeb
 - 6.6 Řízení monitorovacích a měřících zařízení
- 7 Měření, analýza, zlepšování
 - 7.1 Všeobecně
 - 7.2 Monitorování a měření
 - 7.3 Řízení neshodného produktu
 - 7.4 Analýza údajů
 - 7.5 Zlepšování
- 8 Přílohy

V oblasti *System managementu kvality* obdržela škola dva body z celkových 30 bodů. Tento stav je značně nepříznivý. Je třeba zdůraznit, že je pouze obrazem toho, že škola doposud neuvažovala o možném zavedení SMK, tudíž se ani nezajímala o požadavky na dokumentaci, procesní přístup aj., které s ní souvisí.

3.2 Odpovědnost managementu

3.2.1 Poskytujete důkazy o angažovanosti a aktivitě vedení ve vztahu k systému managementu kvality?

Slovní hodnocení současné situace

Vedení školy neposkytuje písemné důkazy o angažovanosti a aktivitě vedení ve vztahu k SMK, protože ho nemá zavedený. Přesto ale částečně plní požadavky normy a to tím, že zajišťuje dostupnost zdrojů potřebných pro chod školy a uspokojování požadavků zákazníků. Rovněž má škola v rámci ŠVP stanovené cíle, které se vztahují ke kvalitě, čímž je splněn požadavek ISO normy. Jedním z požadavků normy je komunikace o důležitosti splňování požadavků zákazníků. Přestože škola nemá popsán postup ani přístup k této části normy v žádné dokumentaci, plní ho. Plnění požadavků zákazníků je pro školu v současnosti jedním z hlavních cílů, který je sdílen v rámci celé školy se všemi pracovníky. Vedení školy neprovádí přezkoumávání SMK, neboť ho nemá zaveden.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 2 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to částečně. |
|------------|---|

Doporučení

Pokud by se škola chtěla přiblížit požadavkům normy, doporučila bych jí zaměřit se na vybrané požadavky, jejichž plnění by bylo vhodné písemně popsat v rámci Příručky kvality. Jedná se o tyto požadavky:

- plnění požadavků zákazníků,
- stanovování a schvalování Politiky kvality,
- zajištění a stanovení cílů kvality,
- přezkoumávání systému managementu kvality,
- zajištění dostupnosti zdrojů.

3.2.2 Máte definovanou Politiku kvality?

Slovní hodnocení současné situace

Vrcholové vedení dosud nevypracovalo Politiku jakosti, která by byla sdílená v rámci organizace a byla pravidelně přezkoumávána.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 0 b | Nemáte popsáno v dokumentaci a neděláte to. |
|------------|---|

Doporučení

Vedení školy by mělo vytvořit dokument, který by byl nazván Politika kvality. Vypracovaný dokument bych doporučila zahrnout do Příručky kvality a veřejně zpřístupnit široké veřejnosti na webových stránkách školy. Platnost dokumentu doporučuji přezkoumávat jednou ročně vedením školy.

3.2.3 Máte stanovené cíle v oblasti kvality?

Slovní hodnocení současné situace

Cíle v oblasti kvality nejsou vymezeny přímo ve vztahu k SMK, protože není ve škole zaveden. Cíle jsou obecně vymezeny v rámci ŠVP jako cíle v poskytování vzdělávacích služeb. Za kvalitu ve škole zodpovídá ředitel. Všechny cíle jsou veřejně přístupné a sdílené se zaměstnanci. Cíle jsou průběžně přezkoumávány a upravovány.

Jedním z hlavních cílů školy je dobrá komunikace s rodiči. Tento cíl organizace zdůvodňuje ve svém ŠVP následujícím tvrzením: „*Velmi podstatné pro správnou realizaci školního vzdělávacího programu je vtažení rodičů do procesu vzdělávání jejich dětí. Toho není možné dosáhnout bez kvalitní vzájemné komunikace.*“⁷⁵

Škola rovněž uvádí další cíl: „*Chceme žákům poskytovat takové vědomosti a znalosti, které budou dobře uplatňovat ve svém životě.*“⁷⁶ V rámci ŠVP má škola stanovené schopnosti a dovednosti, které chce vhodnými metodami a strategiemi u žáků podporovat.

⁷⁵ JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA. *Školní vzdělávací program*. 2007.

⁷⁶ Tamtéž.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|-------------|---|
| 10 b | Máte popsáno v dokumentaci a děláte to tak. |
|-------------|---|

Doporučení

Pokud by škola usilovala o plnění požadavků normy, doporučila bych jí, aby vypracovala dokument pod názvem Cíle kvality, který by zahrnula do Příručky kvality. Tyto cíle kvality by měly být stanoveny na základě vyhlášené Politiky kvality. Cíle kvality by bylo vhodné přezkoumávat častěji než samotnou Politiku kvality, ideálně dvakrát ročně. Pokud by byly zjištěny odchylky od stanovených cílů a nastala by potřeba jejich obnovení, doporučila bych provést tak okamžitě a informovat o tomto kroku zaměstnance na poradě.

3.2.4 Plánujete a přezkoumáváte systém managementu kvality?

Slovní hodnocení současné situace

SMK není ve škole vytvořen, tudíž není plánován ani přezkoumáván.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 0 b | Nemáte popsáno v dokumentaci a neděláte to. |
|------------|---|

Doporučení

Pokud by škola chtěla plnit požadavky normy, muselo by vedení nejprve provést rozhodnutí o zavedení SMK a usilovat o plnění požadavků v oblasti řízení dokumentace, řízení záznamů aj. Teprve poté by mohla škola plánovat a přezkoumávat aktuálnost a účinnost systému. V oblasti plánování osobně doporučuji vycházet z Politiky kvality a Cílů kvality.

3.2.5 Máte vymezeny odpovědnosti a pravomoci v rámci školy?

Slovní hodnocení současné situace

Vymezení pravomocí, odpovědností a povinností ředitele, zástupkyň ředitele, školské rady, výchovného poradce, vedoucích pracovníků MŠ a jídelny je uvedeno v Organizačním řádu školy, který je dostupný v tištěné podobě v kanceláři

a v elektronické podobě na webových stránkách školy. Přehledně je vymezení pravomocí a odpovědností vypracováno v Organizačním schématu školy (viz kapitola 2.2). Ve Školním řádu jsou uvedeny práva a povinnosti žáků, rodičů a zaměstnanců. Povinnosti zaměstnanců jsou rozpracovány také ve Vnitřním řádu školy. Za kvalitu je ve škole vždy zodpovědný ředitel.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|-------------|---|
| 10 b | Máte popsáno v dokumentaci a děláte to tak. |
|-------------|---|

Doporučení

V této oblasti jsem neshledala ze strany školy velké nedostatky. V případě zájmu školy o normu ISO doporučuji, aby byly Organizační schéma školy a Organizační řád školy vedeny jako součást Příručky kvality. Jediným nedostatkem ve vztahu k požadavkům normy je absence pracovníka, který by zastával funkci představitele managementu pro kvalitu. Doporučuji, aby v případě zavedení SMK vzešel tento pracovník z řad současných zaměstnanců školy. Následně by byla tato osoba zodpovědná za uplatňování procesů a jejich řízení, komunikaci s veřejností i v rámci organizace podle normy ISO 9001, správu dokumentace, organizaci interních auditů apod.

3.2.6 Jakým způsobem probíhá ve škole interní komunikace?

Slovní hodnocení současné situace

Způsob, jakým ve škole probíhá interní komunikace, není nikde popsán. Komunikace probíhá v horizontálním a vertikálním směru. K interní komunikaci jsou užity následující způsoby:

- osobní rozhovory,
- e-mail,
- služební telefony,
- pedagogické porady,
- porady vedení,
- nástěnky,
- třídní schůzky,

- třídnické hodiny,
- komunikace se školskou radou,
- komunikace se žákovským parlamentem,
- komunikace s výchovnou poradkyní,
- sdělení na webových stránkách školy.

Vedení školy využívá ke sdělení informací se všemi pedagogickými pracovníky porady. Jedná se o neúčinnější formu komunikace, během níž jsou přítomné všechny potřebné strany. Porady s pedagogy se konají pravidelně každý čtvrtek a každý účastník má právo se vyjádřit. V rámci porady je podepisována prezenční listina. Pokud je některý z pedagogů nepřítomen, má povinnost dodatečně se seznámit s programem a následně listinu podepsat. Záznamy, které zpracovává sekretářka školy vždy v jednotné struktuře a formě (Příloha č. 6), jsou pečlivě vedeny a uloženy v kanceláři ředitele. Pedagogům je zápis přístupný na nástěnce ve sborovně celý týden až do další porady. Osobně jsem zkontrolovala záznam z porady ze 7. 2. 2013 a musím konstatovat, že struktura a forma jsou shodné s dalšími předloženými zápisy. Zkontrolovaný zápis byl stručný, jasný, přehledný a byli pod ním podepsáni jak ředitel školy, tak sekretářka, která záznam zpracovala.

Porady vedení, kterých se účastní ředitel školy, zástupkyně ředitele pro ekonomiku a zástupkyně pro 1. a 2. st. se konají minimálně jednou měsíčně a nejsou z nich vedeny záznamy. V případě potřeby se vedení schází častěji a řeší okamžitě neodkladné záležitosti. Některých porad vedení se účastní zástupci z řad vedení MŠ. Z těchto porad je rovněž zpracován záznam.

Zaměstnanci mezi sebou komunikují dle aktuální potřeby osobně, elektronicky nebo prostřednictvím služebních telefonů.

V souladu se školským zákonem je ve škole zřízena školská rada, která se podílí na správě školy. Jejími členy jsou zástupci zřizovatele školy, rodičů a pedagogů. Školská rada mimo jiné projednává různé typy oznámení, připomínky a návrhy na zlepšení, které obdrží z řad zákazníků prostřednictvím e-mailu uvedeného na webových stránkách školy.

Interní komunikace je vedená na vysoké úrovni i přes absenci dokumentovaného postupu. Komunikace je intenzivní, jsou využívány vhodné komunikační cesty a je přístupná všem zúčastněným stranám, které mají právo vyjádřit svůj názor.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|--|
| 4 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to. |
|------------|--|

Doporučení

V cestě za plněním požadavků normy by bylo nutné, aby veškeré způsoby interní komunikace byly přehledně sepsány do jednoho dokumentu. Mé osobní doporučení je tento postup zahrnout do Příručky kvality. V současné interní komunikaci jsem neshledala závažné nedostatky. Pracovníci i vedení vždy ví, s kým, jakým způsobem a na jakých místech mohou komunikovat. V případě, že by škola zaváděla SMK, doporučila bych jí, aby byli zaměstnanci informováni o všech změnách v systému na poradách. Všeobecné informace o systému bych doporučila uvést ve sdílených dokumentech, které budou přístupné v kancelářích nebo kabinetech pedagogů.

V oblasti *Odpovědnost managementu* obdržela škola 24 bodů z celkových 60 bodů. Mezi bodovým hodnocením jednotlivých otázek jsou velké rozdíly. Zatímco ve dvou otázkách škola obdržela nula bodů, ve dvou získala dokonce plný počet bodů. Svědčí to o tom, že přestože škola nemá zaveden SMK, důležité informace, jako jsou např. odpovědnosti a pravomoci pracovníků, má popsány v dokumentaci. Otázka týkající se interní komunikace by mohla být hodnocena plným počtem bodů za předpokladu, že by škola způsoby komunikace zaznamenala a popsala. Přestože se podle bodového hodnocení zdá, že škola dopadla v rámci hodnocení špatně, nesouhlasila bych. Bodové výkyvy potvrdily, že problémem školy je absence dokumentovaných postupů. Pokud je ovšem nějaký postup vytvořen, je také dodržován a úspěšně plněn.

3.3 Management zdrojů

3.3.1 Provádíte analýzu potřebných zdrojů pro zvyšování spokojenosti zákazníka?

Slovní hodnocení současné situace

Vedení školy zajišťuje lidské, finanční, materiálové a informační zdroje potřebné pro chod školy a spokojenost zákazníků. Požadavky na zdroje nejsou nikde dokumentovány ani popsány. Potřeba zdrojů je zjišťována průběžně v rámci celého školního roku různými způsoby a pověřenými osobami.

Potřeba lidských zdrojů se odvíjí od počtu žáků. MŠMT stanovuje termíny, ve kterých se konají zápisy do 1. tříd. Navíc na 2. stupeň přicházejí žáci z okolních vesnic, kde se vyučuje pouze do 5. třídy. Potřeba pracovníků se odvíjí od počtu žáků na následující školní rok. Počet žáků stanovuje maximální limit pracovníků, kteří mohou být ve škole zaměstnání, přičemž ho škola nesmí překročit. Vedení školy musí zhodnotit a rozhodnout, zda má dostatek, nedostatek nebo nadbytek pracovníků a od toho odvíjí své další kroky. K 30. červnu škola přesně ví, kolik pracovníků bude v dalším školním roce potřebovat.

Finanční zdroje jsou ve škole pod dohledem zástupkyně ředitele pro ekonomiku, která je správkyní rozpočtu. Jak mi paní Byrtusová sdělila, množství financí, které škola obdrží, se stejně jako potřeba pracovníků odvíjí od počtu dětí. Škola získává finance ze dvou zdrojů. Prvním zdrojem je zřizovatel školy, kterým je město Třinec. Paní Byrtusová předkládá zřizovateli návrh rozpočtu na další rok. Druhým zdrojem jsou státní prostředky, které škola obdrží prostřednictvím kraje. Ze získaných zdrojů škola vyplácí mzdy, nakupuje učební pomůcky apod. V posledních letech škola využívala evropské dotace, díky kterým zakoupila učební pomůcky a organizovala různá školení pro své zaměstnance.

O pořízení materiálních zdrojů rozhoduje ředitel ve spolupráci s jeho zástupkyní pro ekonomiku. Na prvním místě v rozhodování o důležitosti pořízení různých věcí jsou učebnice, jejichž kontrolu a potřebu pořízení provádí sekretářka. Kvůli omezeným finančním zdrojům, kterými škola disponuje, se obnovuje a pořizuje pouze to, co je nutné. Každý předmět, který je ve škole vyučován, má vlastní předmětovou komisi složenou z učitelů. Pedagogové dávají návrh na pořízení učebních pomůcek a učebnic pro předmět, který je pod jejich správou. Návrh je předáván prostřednictvím sekretářky

řediteli školy nebo jeho zástupkyni pro ekonomiku. Ti požadavek zváží a podle aktuálních finančních prostředků rozhodnou o schválení či zamítnutí návrhu.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|--|
| 4 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to. |
|------------|--|

Doporučení

Škola se analýzou potřebných zdrojů zabývá velice podrobně v rámci svých možností a kompetencí. Doporučila bych, aby byl vypracován dokument, ve kterém by byly veškeré výše uvedené postupy sepsány tak, aby bylo všem zaměstnancům jasné, jaké mechanismy v oblasti zdrojů ve škole probíhají. Dokument by měl být zahrnut do Příručky kvality. Bližší doporučení k jednotlivým oblastem budou uvedeny v následujících otázkách.

3.3.2 Máte popsány požadavky na jednotlivé pracovní pozice?

Slovní hodnocení současné situace

Požadavky na jednotlivé pracovníky jsou popsány v Organizačním řádu školy, Vnitřním řádu školy a Školním řádu. Požadavky na pedagogické pracovníky stanovuje Zákon o pedagogických pracovnících, ze kterého škola vychází a dodržuje ho. Tento zákon je ve škole veden v elektronické podobě. Zaměstnanci jsou pro výkon povolání kompetentní na základě vzdělání, dovedností a zkušeností.

Noví pracovníci jsou přijímáni na základě aktuální potřeby. Tito zaměstnanci jsou prostřednictvím svého přímého nadřízeného seznámeni s chodem školy, bezpečnostními předpisyapod., což stvrzují svým podpisem v předloženém tiskopise.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|-------------|---|
| 10 b | Máte popsáno v dokumentaci a děláte to tak. |
|-------------|---|

Doporučení

V dokumentech jsou přehledně uvedeny požadavky na jednotlivé pracovní pozice spolu s odpovědnostmi a pravomocemi, které s danou pozicí souvisí. V této oblasti jsem neshledala nedostatky. Pokud by škola zaváděla SMK tak doporučuji současné popisy pracovních pozic zahrnout do Příručky kvality.

3.3.3 Pořádáte školení pro své zaměstnance?

Slovní hodnocení současné situace

Škola pořádá školení pro své zaměstnance a dbá na to, aby probíhala pod vedením zkušených, prověřených organizací a školících pracovníků. Školení probíhají na základě Plánu školení, resp. Plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Koordinátorem školení je zástupkyně ředitele pro 1. st., která společně s ředitelem školy rozhoduje o tom, jaká školení proběhnou.

Na počátku školního roku (v přípravném týdnu) všichni pracovníci povinně absolvují školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) a Požární ochrany (dále jen PO). Tato školení zajišťuje smluvní firma TRINANZA s.r.o. Na závěr školení je psán test, kterého se účastní všichni pracovníci. Účast na školeních je dokumentovaná v prezenční listině, která je spolu se záznamem ze školení uložena v kanceláři vedení školy. Pokud je nějaký pracovník ze závažných důvodů nepřítomen, absolvuje proškolení v dodatečném termínu. Škola dbá na to, aby se každý pracovník školy tohoto školení jednou ročně zúčastnil. V nepravidelných intervalech probíhají požární cvičení.

Mimo výše uvedená školení se pracovnice školní jídelny povinně účastní školení hygienického minima. Zástupkyně ředitele pro ekonomiku se účastní dvakrát ročně školení o účetnictví a platech, neboť se jedná o oblasti, v nichž dochází k neustálým změnám.

Kromě povinných školení, kterými jsou BOZP a PO, jsou ve škole pořádána další školení, v nichž je účast pracovníků dobrovolná. Mgr. Hermanová na počátku každého pololetí vybere školení, která budou ve škole uspořádána, nebo která se budou konat na jiných školách a pracovníci by na ně mohli vycestovat. Většinu školení pořádá Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum (dále jen KVIC) z Nového Jičína. S plánem školení jsou pedagogové seznámeni na poradě konané na počátku každého pololetí a poté jsou průběžně informováni

o aktualitách a nových příležitostech. Mgr. Hermanová mi ukázala aktuální nabídku vzdělávacích kurzů, která je vyvěšena na nástěnce ve sborovně a všichni pedagogové k ní mají volný přístup.

V současnosti se mohou pedagogové zúčastnit školení, jejichž nabídka byla spolu s datem konání, počtem uchazečů a podrobnými informacemi uvedena na mnou zkontrolované nástěnce. Jedná se o následující školení pořádaná organizací KVIC:

- Tradiční materiály netradičně,
- Malý klenotník,
- Komunikace a tvořivé psaní v literární výchově,
- Problémové úlohy.

V období leden 2011–červenec 2012 se škola zapojila do projektu MŠMT „EU peníze školám“, v rámci kterého získala evropské dotace a dotace ze státního rozpočtu ČR. Projekt nesl název „Komunikace bez hranic pomocí ICT“. V rámci projektu byli pedagogové školeni pro užívání moderních metod a prostředků vyučování s cílem zvýšit kvalitu výuky pomocí informačních a komunikačních technologií (dále jen ICT). V rámci projektu vycestovali čtyři pedagogičtí pracovníci na dvoutýdenní jazykový kurz do Anglie. Školní rozpočet nebyl tímto vzděláváním pracovníků zatížen, neboť byl celý hrazen z evropských dotací.

O každém školení, pořádaném ve škole, je veden záznam ve formě prezenční listiny, která obsahuje datum školení, jméno školitele a osnovu. Po absolvování školení získává pracovník osvědčení, které je založeno v jeho osobní složce, která je uložena v kanceláři ekonomky školy.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|-------------|---|
| 10 b | Máte popsáno v dokumentaci a děláte to tak. |
|-------------|---|

Doporučení

V oblasti školení jsem neshledala žádné nedostatky ze strany školy. Škola pravidelně pořádá povinná školení BOZP a PO, dále školení hygienického minima a ekonomka školy se účastní školení zaměřených na oblast financí. Je vytvořen Plán vzdělávání, který je pracovníkům přístupný a je přehledně zpracovaný. Mimo povinná

školení se mohou pracovníci dobrovolně zúčastnit různých školení, přičemž osvědčení o absolvování kurzu je založeno v osobních složkách. V současnosti probíhá v nepravidelných intervalech požární cvičení. Doporučuji, aby se požární cvičení stalo pravidelnou zkouškou připravenosti žáků i pracovníků školy, která bude prováděna v ročních intervalech.

Pokud by se škola rozhodla, že zavede SMK, doporučuji, aby provedla školení o tomto systému, v rámci kterého by seznámila zaměstnance s Příručkou kvality jako se základním dokumentem systému.

3.3.4 Provádíte hodnocení efektivity školení a vedete o nich záznamy?

Slovní hodnocení současné situace

V rámci školy se pracovníci účastní řady školení. V žádné dokumentaci školy není uvedeno, zda je efektivita školení hodnocena či nikoliv. Přesto se na tuto oblast vedení školy zaměřuje. Okamžitou zpětnou vazbou efektivity školení, zejména pro samotného školitele, je test psaný na závěr školení BOZP a PO. S odstupem času se efektivita školení prokáže např. počtem úrazů pracovníků a dětí. Efektivita školení, která jsou zaměřená na inovace ve výuce, je hodnocena vedením školy v rámci hospitací ve třídách. Vedení hodnotí způsob, jakým pedagogové využívají nově nabyté znalosti a dovednosti v rámci vyučování. Hodnocení efektivity školení je prováděno ústně a není nikde zaznamenáno.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 2 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to částečně. |
|------------|---|

Doporučení

Škola umožňuje pracovníkům účast na řadě školení. Bohužel není vytvořen postup, jak efektivitu školení hodnotit, ani jak ji zaznamenat. Osobně bych doporučila, aby byl vytvořen dokument, ve kterém bude popsáno, jakým způsobem a jak často probíhá hodnocení efektivity školení. Rovněž by měl dokument obsahovat popis osob, které jsou za hodnocení odpovědné. Ve škole probíhají v nepravidelných intervalech hospitace. Mimo stanovení pravidelnosti prováděných hospitací (minimálně dvakrát za pololetí) doporučuji, aby se zástupce z řad vedení školy po každém provedeném

školení pedagogických pracovníků vydal na ukázkovou hodinu do třídy vyškoleného pedagoga, v rámci které budou využity nově nabyté znalosti a dovednosti. Následně by bylo vhodné vést rozhovory se žáky, jak se jim nové metody vyučování líbí a jak jim vyhovují.

V uplynulých letech byly do školy pořízeny nové interaktivní tabule, jejichž ovládání se pedagogové učili v rámci projektu „EU peníze školám“. Dodnes ovšem neproběhlo hodnocení, jakým způsobem jednotliví vyškolení pedagogové tuto inovaci v rámci vyučování využívají. Vedení školy bych doporučila, aby se v určitém časovém úseku zaměřilo na to, kteří pedagogové a jak často projevují zájem vyučovat s pomocí této nové metody.

Výsledky všech provedených analýz a hodnocení by bylo vhodné zaznamenat a uložit v kanceláři vedení. S odstupem času by bylo zpětně doložitelné, jak který pedagog přistupoval k nové metodě či pomůcce, což může škole pomoci při rozhodování o umožnění dalšího školení jednotlivých pedagogů.

3.3.5 Máte identifikovanou infrastrukturu, kterou je nutné kontrolovat a udržovat?

Slovní hodnocení současné situace

Vedení školy zabezpečuje veškerou infrastrukturu potřebnou pro poskytování kvalitních vzdělávacích služeb. Na počátku školního roku je sestaven plán investičních výdajů. Realizace oprav probíhá podle dostupných zdrojů. Ve škole není zpracován ani plán revizí a kontrol, ani plán údržby. Přesto na tuto oblast vedení školy dbá.

Škola má identifikovanou infrastrukturu, jejíž pravidelná kontrola je stanovená zákonem. Revizi tohoto vybavení, mezi které patří nářadí v tělocvičně, elektrické vedení, hasící přístroje apod., provádí v pravidelných intervalech externí, certifikované firmy. Záznamy z provedených kontrol jsou uloženy v kanceláři ředitele školy.

Veškeré ostatní opravy probíhají průběžně a podle aktuální potřeby. Běžné opravy provádí v co nejkratší lhůtě od provedení záznamu v Knize závad školník.

Správce informačních technologií je Ing. Eva Pidaničová, která je členkou pedagogického sboru. Ing. Pidaničová zajišťuje funkčnost všech počítačů a celé školní sítě. Ve škole je využíván pouze legální software, který je zabezpečen antivirovými programy.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|--|
| 4 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to. |
|------------|--|

Doporučení

Pro přehlednost všech revizí a kontrol, které školu v následujícím školním roce čekají, doporučuji vytvořit Plán revizí a kontrol sestavený na počátku školního roku. Tímto dokumentem získá vedení a zaměstnanci představu o tom, kdy je co čeká, jakých oblastí se revize dotkne apod.

Ve škole je vytvořena Kniha závad, do níž jsou zapisovány závady k opravě. Po kontrole a odstranění závady, což je v kompetencích školníka, není sepsán záznam. V tomto směru škole doporučuji, aby byl vytvořen dokument, například Kniha oprav, do kterého bude školník zaznamenávat povahu závady a způsob jejího odstranění. Pro usnadnění způsobu zaznamenání doporučuji, aby byl dokument veden pouze v elektronické podobě.

3.3.6 Věnujete pozornost vhodnosti pracovního prostředí?

Slovní hodnocení současné situace

V oblasti pracovního prostředí vychází škola z vyhlášek, které přesně stanovují množství a sílu osvětlení, hygienické zásady, teplotu apod. Škola klade důraz na dodržování BOZP, PO a hygienických požadavků.

Vlivem neustále se měnících evropských norem se škola nachází v situaci, kdy neplní požadavky na osvětlení. V současnosti je zpracován projekt nového osvětlení, které by mělo vyhovovat požadavkům normy. V nadcházejících měsících má škola v plánu vyhlásit výběrové řízení a následně bude zahájena výměna osvětlení.

Zvýšená pozornost je věnována hygienickým podmínkám. Minimálně jednou ročně probíhají ve škole neohlášené hygienické kontroly. Pokud je v průběhu kontroly zjištěna závada či nesoulad s předpisy, je škole uloženo, jakým způsobem má problém odstranit a termín, do kterého musí být náprava provedena. V minulosti musela být ve škole vyměňována umyvadla ve školní jídelně, u nichž nevyhovovaly baterie.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|--|
| 4 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to. |
|------------|--|

Doporučení

Bylo zjištěno, že škola skutečně věnuje pozornost vhodnosti pracovního prostředí. Doporučuji, aby škola jako součást Příručky kvality uvedla, na co klade důraz u pracovního prostředí a jaké práce jsou oprávněni provádět zaměstnanci školy.

V oblasti *Management zdrojů* obdržela škola 34 bodů z celkových 60 bodů. Tento stav je poměrně příznivý. Přestože škola nemá zaveden SMK, splňuje některé požadavky na vedení dokumentace a její dodržování. Plný počet bodů byl udělen za přesné vymezení jednotlivých pracovních pozic, které je uvedeno v interních dokumentech školy. Dále bylo uděleno 10 bodů v oblasti vzdělávání pracovníků. Škola má pečlivě sestaven plán vzdělávání, na vysoké úrovni vede záznamy a různá osvědčení. Pracovníci mají možnost výběru školení ze široké nabídky. Tato oblast je silnou stránkou školy. V rámci Managementu zdrojů nebyl udělen nulový počet bodů, což svědčí o tom, že přestože škola nemá vše vypracováno a popsáno v dokumentaci, věnuje této oblasti pozornost.

3.4 Realizace produktu (vzdělávání a školské služby)

3.4.1 Máte vytvořeny učební plány a postupy vzdělávání?

Slovní hodnocení současné situace

Škola má vytvořen ŠVP s názvem „Škola – brána do života“ vycházející z RVP vydaného MŠMT. ŠVP byl zpracováván v průběhu školních let 2005/2006 a 2006/2007. Tento dokument vešel v platnost 1. září 2007 po projednání školskou radou a schválení ředitelem školy. Na vypracování ŠVP se podíleli všichni pedagogové, kteří ve škole v uvedených letech působili. Koordinátorkou ŠVP se stala Mgr. Hermanová. Z řad pedagogů byly pro každý předmět vytvořeny předmětové komise, které podrobně rozpracovaly cíle daného předmětu pro určité ročníky. Předmětové komise se scházejí

čtyřikrát ročně, aby zkontrolovaly plnění ŠVP, přičemž minimálně jednou ročně je přezkoumávána jeho aktuálnost vedením.

Každý pedagog vytváří v září tematické (učební) plány, podle kterých učí následující školní rok, přičemž při jejich vypracování vychází ze ŠVP. Plány jsou uloženy v kanceláři zástupkyň školy a každý pedagog k nim má přístup. Aktuálnost a dodržování tematických plánů kontrolují zástupkyně školy podle třídních knih.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|-------------|---|
| 10 b | Máte popsáno v dokumentaci a děláte to tak. |
|-------------|---|

Doporučení

Škola má vypracován ŠVP na velice vysoké úrovni. Podrobně v něm má popsány cíle školy a celého ŠVP, jednotlivé kompetence, způsoby hodnocení apod. V dokumentu jsem objevila několik zastaralých informací, především o složení vedení školy. Škole doporučuji, aby provedla přezkoumání ŠVP a doplnila aktuální informace. Vzhledem ke stáří dokumentu, které činí šest let, by to bylo jistě vhodné.

Zákon stanovuje, že ŠVP je dokumentem, který by měl být veřejně přístupný. V současnosti je dokument k nahlédnutí v kanceláři vedení školy. Osobně bych doporučila, aby byly zastaralé informace opraveny a následně byl ŠVP zpřístupněn veřejnosti na webových stránkách školy.

3.4.2 Zohledňujete specifické potřeby zákazníka?

Slovní hodnocení současné situace

Škola ve svém ŠVP uvádí, jakým způsobem zohledňuje specifické potřeby žáků. Ve škole jsou připraveni na žáky se zdravotním postižením, zdravotním a sociálním znevýhodněním a mimořádně nadané žáky. O tyto žáky se stará třídní učitel ve spolupráci se speciálním pedagogem a psychologem z Pedagogicko psychologické poradny (dále jen PPP), ostatními učiteli a rodiči, přičemž je pro ně vytvářen individuální vzdělávací plán, který zohledňuje specifické potřeby. Jako součást dokumentace jsou uvedeny pokyny pro pedagogy, jak mají zacházet s citlivými informacemi o žácích. Ve škole jsou dodržovány zásady ochrany údajů, platí zákaz kopírování a šíření záznamů z vyšetření apod. Pro každého žáka jsou individuálně

voleny metody a postupy pro výuku s ohledem na doporučení z PPP. Pro školu je důležité, že tito žáci jsou začleněni do běžné výuky a nejsou vyřazeni z kolektivu ostatních dětí. Pro integrované žáky je jednou týdně organizována náprava (reedukace), která probíhá pod vedením školeného pedagoga v maximálním počtu tří žáků. Během klasifikace pedagogové zohledňují specifickou poruchu integrovaného žáka.

Ve škole jsou třídy s rozšířenou výukou TV se zaměřením na hokej. Škola úzce spolupracuje s hokejovým klubem HC Oceláři Třinec. Na základě omluvenek klubu uvolňuje škola žáky, kteří reprezentují tento klub, na tréninky a zápasy. Škola rovněž umožňuje žákům zúčastnit se soustředění v době školního vyučování.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|-------------|---|
| 10 b | Máte popsáno v dokumentaci a děláte to tak. |
|-------------|---|

Doporučení

V této oblasti nemám pro školu žádná doporučení. Z předložených dokumentů je zcela jasné, že škola dbá o své žáky, vychází jim vstříc a snaží se vytvořit co nejlepší podmínky pro výuku. Věřím, že způsob, jakým škola zohledňuje specifické potřeby svých žáků, je zdrojem konkurenční výhody a v budoucnosti zajistí příliv nových žáků.

3.4.3 Jakým způsobem probíhá komunikace mezi zákazníkem a školou?

Slovní hodnocení současné situace

V této práci je zákazníkem žák a jeho zákonný zástupce, tedy rodič. Komunikace mezi žáky a pedagogy, případně vedením školy, probíhá výhradně osobně nebo písemně. Komunikace mezi rodiči a školou nabízí více komunikačních cest a probíhá osobně, telefonicky, písemně nebo elektronicky.

Ve škole není preferován telefonický nebo elektronický kontakt mezi žáky a školou. Tato skutečnost vychází z neplnoletosti žáků a zodpovědnosti, kterou za ně nesou zákonní zástupci. Žáci mohou komunikovat se svými pedagogy během přestávek, vyučovacích hodin nebo třídnických hodin. Pro potřeby žáků jsou ve škole přítomni dva výchovní poradci, se kterými mohou projednávat své problémy a starosti. Ve škole působí žakovský parlament, jehož členy jsou zástupci z každé třídy z 2. stupně.

Požadavky, připomínky či návrhy projednává žákovský parlament přímo s ředitelem. Písemná forma komunikace mezi školou a žákem je využívána prostřednictvím informací uvedených na nástěnkách, které jsou umístěny na chodbách.

Na počátku každého školního roku poskytne třídní učitel rodičům svých žáků e-mailovou adresu a telefonní kontakt, prostřednictvím kterých komunikují. Třídní učitelé mají telefonní čísla na jednoho nebo oba rodiče žáka, aby je mohli v případě nutnosti kontaktovat. Na webových stránkách školy je uveden e-mail a telefonní číslo na vedení školy, které mohou rodiče využít za účelem kontaktu se školou. Na webových stránkách jsou pro rodiče a žáky přístupné aktuální informace o škole, plán akcí apod.

K osobnímu kontaktu mezi rodičem a pedagogem dochází na třídních schůzkách, které se konají jednou za pololetí. Na schůzkách se mohou vyjádřit obě strany nejen na adresu žáka, ale také pedagogů, metod výuky apod. Rovněž je možné osobní setkání mezi rodiči a vedením. Pokud mají rodiče připomínky či podněty týkající se jejich dítěte, mohou se dostavit na osobní schůzku s vedením školy. Pedagogové a vedení školy si mohou pozvat rodiče mimo vymezené třídní schůzky, aby projednali záležitosti týkající se jejich dítěte. Škola pořádá Den otevřených dveří, v rámci kterého si rodiče mohou prohlédnout školu, zúčastnit se vybraných vyučovacích hodin apod.

Škola si je vědoma, že není důležitá komunikace pouze s aktuálními, ale také s těmi potenciálními zákazníky. Proto probíhá projekt „Předškoláček“, který je určen pro budoucí prvňáky a jejich rodiče. V rámci něho se rodiče a budoucí žáci seznamují s pedagogy, kreativními metodami výuky, prostorami školy apod.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|--|
| 4 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to. |
|------------|--|

Doporučení

Z provedeného průzkumu jsem zjistila, že přestože není popsán způsob, jakým mají probíhat jednotlivé typy komunikace mezi školou, rodiči a žáky, probíhají na vysoké úrovni. Rodiče, žáci i škola mají řadu možností, jak se vyjádřit a kontaktovat druhou stranu, a to buď osobně, písemně, telefonicky nebo elektronicky. Přestože je vždy jasné, kdo, jakým způsobem a s kým komunikuje, bylo by vhodné tento postup sepsat a vyvěsit na veřejné místo, aby k němu měly přístup všechny zúčastněné strany.

V oblasti komunikace mezi zákazníkem a školou jsem našla jeden nedostatek, který není nikterak závažný. Na webových stránkách školy je uveden pouze jeden e-mailový kontakt, který je ve správě sekretářky. Dále jsou zveřejněny telefonní kontakty na ředitele, jeho zástupkyně, sekretářku, vedoucí školní jídelny a výchovné poradce. Jména pedagogů jsou uvedena bez jakéhokoliv kontaktu. Doporučuji, aby byly na webových stránkách školy uvedeny e-mailové adresy pedagogických pracovníků, aby je mohli rodiče v případě potřeby kontaktovat. Třídní učitelé poskytují e-mailové kontakty rodičům žáků své třídy, ale ostatní rodiče k nim nemají přístup. V dnešní době, kdy řada rodičů pochází z generace, která často využívá rychlou a pohodlnou elektronickou komunikaci, by se jednalo o vstřícný krok směrem k rodičům.

3.4.4 Jak probíhá proces nakupování?

Slovní hodnocení současné situace

Škola nemá popsán proces nakupování, ale vychází ze směrnice k výběrovým řízením, kterou vydal zřizovatel školy. Pokud se jedná o nákup do 50 000 Kč, rozhoduje o něm ředitel. V případě nákupu v rozmezí 50 000–200 000 Kč má škola povinnost oslovit minimálně tři dodavatele, stanovit kritéria hodnocení a poté jednoho dodavatele vybrat. Pokud se jedná o zakázku nad 200 000 Kč, posílá škola žádost zřizovateli, který následně pořádá výběrové řízení.

Požadavky na běžný nákup do 50 000 Kč vycházejí z návrhu pedagogů, pracovníků školní jídelny apod. Požadavek je přímou cestou nebo prostřednictvím sekretářky předložen řediteli. Hlavním kritériem pro výběr dodavatele je cena a poté dostupnost. Provozní záležitosti řeší zástupkyně ředitele pro ekonomiku spolu s osobou, od které vzešel návrh na nákup. Pokud se jedná o požadavek na zařízení specifického zařízení (např. sportovního vybavení tělocvičny), vybírá dodavatele sám učitel, neboť on je odborníkem v této oblasti. O poskytnutí finančních prostředků na nákup rozhoduje ředitel spolu s ekonomkou. Bez souhlasu a písemného podpisu těchto osob nesmí být do školy nic objednáno ani nakoupeno. Za každý nákup je zodpovědný ředitel. Zboží při přebírce kontroluje sekretářka nebo v případě zásob do školní kuchyně vedoucí školní jídelny. Tyto osoby podepisují dodací list. Veškeré faktury jsou následně uloženy v kanceláři ekonomky.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|--|
| 4 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to. |
|------------|--|

Doporučení

Ve škole je přehledný, jasný proces nákupu a vždy je jasné, kdo za něj zodpovídá a schvaluje ho. Mezi všemi pracovníky je proces sdílen ústní formou. Doporučuji, aby škola vypracovala popis procesu nákupu a zahrnula ho do Příručky kvality. Jako součást popisu doporučuji uvést, jakým způsobem má být sepsán návrh na nákup, jakými způsoby je možné ho podat, kdo za něj zodpovídá apod.

3.4.5 Vedete evidenci dodavatelů?

Slovní hodnocení současné situace

Ve škole jsou vedeny dvě evidence dodavatelů. První evidenci vede ekonomka školy, druhou vedoucí školní jídelny. Existence dvou evidencí je způsobena tím, že zatímco ekonomka má evidenci dodavatelů, od kterých byly pořízeny různé typy a druhy zařízení, vedoucí školní jídelny má vlastní evidenci dodavatelů poskytujících zásoby do školní kuchyně. Obě pracovnice využívají evidenci podle potřeby. Míra informací uvedených u jednotlivých dodavatelů se liší podle četnosti využívání jejich služeb. Učebnice jsou nakupovány téměř vždy od jedné firmy, proto je na ni veden telefonický a e-mailový kontakt. Kancelářské potřeby jsou odebírány od různých firem, které nejsou všechny vedeny v evidenci. Dodavatelé se mění podle aktuálních nabídek a kontakt na ně je podle potřeby vyhledáván na internetu.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 2 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to částečně. |
|------------|---|

Doporučení

Přestože je vedena evidencí dodavatelů, není kompletní a údaje v ní nejsou aktuální. Proces nákupu není složitý a nedochází příliš často k velkým zakázkám. Proto je současná forma dostačující. Omezený finanční rozpočet je příčinou toho, že je škola nucena měnit dodavatele podle aktuálních nabídek a cen. V této oblasti bych škole

doporučila, aby provedla kontrolu evidence, v rámci které by doplnila či aktualizovala údaje u nejčastěji využívaných dodavatelů.

3.4.6 Vedete evidenci stížností, reklamací na průběh vzdělávání, zaměstnance apod.?

Slovní hodnocení současné situace

Na webových stránkách ani v interních dokumentech školy není uvedeno, jakým způsobem mohou rodiče či žáci vyjádřit svou nespokojenost, na koho se mají obrátit a jaký bude následný postup řešení jejich stížnosti. Ve škole je zřízena školská rada, prostřednictvím které si mohou rodiče stěžovat. Prostředkem k vyjádření nespokojenosti žáků je schránka důvěry, do které mohou vhazovat náměty, připomínky, stížnosti apod. Stává se, že vzkazy ve schránce jsou anonymní, a proto je jejich řešení složitější. Vedení školy věnuje pozornost i těmto stížnostem. Nejčastěji jsou stížnosti a reklamace sdělovány osobně, a to buď přímo pedagogům nebo vedení školy. E-mailem ani poštou škola stížnosti doposud neobdržela, tudíž nemá vytvořenou jejich evidenci. Ať už jsou stížnosti a reklamace přijaté jakoukoliv formou, škola je nezakládá a neeviduje.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 0 b | Nemáte popsáno v dokumentaci a neděláte to. |
|------------|---|

Doporučení

V této oblasti škola obdržela nula bodů. Přestože se škola přijatým stížnostem a reklamacím věnuje, nevede o nich žádné záznamy. Pro mě osobně je toto zjištění překvapující. Doporučuji, aby byl vypracován dokument, ve kterém škola uvede postup, jakým mohou rodiče a žáci vyjádřit svou nespokojenost. Součástí dokumentu bude podrobný popis toho, s kým mají své výtky konzultovat, zda mají kontaktovat nejprve pedagoga nebo rovnou vedení školy apod. Tento dokument by měl být přístupný v tištěné podobě ve škole a v elektronické podobě na webových stránkách školy, aby měl k němu každý přístup.

Dále doporučuji, aby byly stížnosti, přijaté vedením nebo pedagogem v jakékoliv formě, alespoň stručně zaznamenány. Záznam by měl obsahovat datum stížnosti nebo reklamace, osobu, která byla nespokojená, osobu, která problém řešila a postup

řešení spolu s výsledkem. Zápis by měl být vyhotoven pedagogem nebo vedením školy podle toho, kdo stížnost řešil. Věřím, že dostačující bude elektronická forma záznamů. Pro školu se evidence stane pomocníkem, protože budou stížnosti a reklamace zpětně doložitelné. Zabrání se tím zbytečným sporům a nesrovnalostem, ke kterým by mohlo dojít, pokud by došlo k polemice, zda byl v minulosti problém řešen nebo nikoliv.

V oblasti *Realizace produktu* obdržela škola 30 bodů z celkových 60 bodů. Mezi jednotlivými oblastmi zkoumání byly značné rozdíly. Plný počet bodů byl udělen za plánování vzdělávacích služeb a zohledňování specifických potřeb žáků. V těchto oblastech je škola skutečně na vysoké úrovni, a to jak ve vedení dokumentace, tak v samotné realizaci. Nejslabším článkem se ukázalo vedení evidence stížností, která ve škole vlastně neexistuje. Tento stav by bylo vhodné v každém případě napravit, ať už se škola rozhodne SMK zavést nebo nikoliv.

3.5 Měření, analýza a zlepšování

3.5.1 Provádíte hodnocení spokojenosti zákazníka?

Slovní hodnocení současné situace

Monitorování spokojenosti zákazníků vychází ze sběru informací získaných od žáků, jejich zákonných zástupců a následného vyhodnocení. Informace jsou sbírány ústní i písemnou formou následujícími způsoby:

- dotazníková šetření spokojenosti rodičů a žáků,
- třídnické hodiny,
- třídní schůzky,
- rozhovory s třídním učitelem, výchovnými poradci a ředitelem školy,
- vyjádření školské rady,
- vyjádření žakovského parlamentu,
- hodnocení jídel ze školní jídelny (stupnice 1–5), které probíhá na webových stránkách školy.

Výsledky dotazníkových šetření jsou písemně zpracovávány⁷⁷ a vyhodnocovány. Na poradách jsou s výsledky seznámeni pedagogové. Podle výsledků jsou odvozeny oblasti pro zlepšování a je přistoupeno ke krokům, které zvýší spokojenost zákazníků. Výsledky spokojenosti s jídly jsou konzultovány v rámci kuchyňského personálu a následně jsou přijata nápravná opatření (např. změna způsobu přípravy jídla).

Od svého vzniku ukládal školský zákon povinnost provádět hodnocení školy a zpracovávat Zprávu o vlastním hodnocení školy. Výsledky provedených hodnocení byly uváděny jako součást tohoto hodnocení.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|-------------|---|
| 10 b | Máte popsáno v dokumentaci a děláte to tak. |
|-------------|---|

Doporučení

Škola v posledních letech prováděla hodnocení spokojenosti zákazníků, protože jí to ukládal zákon. V letošním roce již tato povinnost neplatí, ale škola přesto dotazníkové šetření provádí. Doporučuji, aby byly výsledky šetření zaznamenány a založeny mezi ostatní dokumenty školy. Rovněž doporučuji, aby bylo dotazníkové šetření, do kterého budou zapojeni rodiče i žáci, prováděno v pravidelných ročních intervalech.

Škola využívá řadu možností, jak získat informace o spokojenosti zákazníků. Osobně se domnívám, že v této oblasti bych našla ještě jednu metodu, která není využívána. Škola by měla u každého žáka vést záznamy o tom, zda má sourozence a v jakém věku. Následně by bylo vhodné zjistit, zda je nebo byl sourozenec žákem školy, nebo zda do školy skutečně nastoupil v době dosažení školního věku. Záznamy o sourozencích žáků by byly tajnými informacemi, o jejichž vedení by byli rodiče předem vyrozuměni a museli by s tím souhlasit. Pokud by škola využila tuto metodu, získala by přehled o tom, kolik rodičů dává do školy všechny své děti. Pokud by bylo zjištěno, že děti nastoupily do jiné školy, mohli by pedagogové v rámci třídních schůzek vést rozhovor s rodiči o tom, co je vedlo k tomuto kroku. Jednalo by se o cenné informace, z nichž by bylo možné odvodit nedostatky, které brání ve větší spokojenosti

⁷⁷ Dříve byly výsledky zpracovávány ve Zprávě o vlastním hodnocení. V současnosti jsou zpracovávány jako samostatný dokument.

zákazníků. Následně bych doporučila škole, aby přijala taková opatření, která by nedostatky odstranila, čímž by mohlo dojít k nárůstu počtu žáků.

3.5.2 Analyzujete přijaté stížnosti a reklamace?

Slovní hodnocení současné situace

Jak již bylo uvedeno, ve škole jsou stížnosti a reklamace přijímány různými způsoby. Přestože škola neeviduje stížnosti a reklamace, jejich analýza probíhá na vysoké úrovni. Závažnost jednotlivých stížností a reklamací určuje, kdo je bude řešit.

Běžné stížnosti řeší pedagogové osobně s rodiči nebo samotnými žáky. Pokud se jedná o stížnost na jiného pedagoga, může být přítomen třídní učitel, další pedagog, rodič a dítě. Podrobně je vylíčena podstata stížnosti či reklamace, přičemž dostávají slovo všechny zúčastněné strany. Následně je hledáno kompromisní řešení.

Stížnosti a reklamace závažnějšího charakteru řeší osobně ředitel školy. Podle povahy stížnosti jsou řešení problému přítomni rodiče žáka, žák, pedagog, výchovný poradce nebo Policie ČR. Prostor k vyjádření získávají všechny zúčastněné strany s cílem nalézt a odstranit skutečnou podstatu problému.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|--|
| 4 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to. |
|------------|--|

Doporučení

Veškeré analýzy probíhají pouze ústní formou. Doporučuji, aby škola vytvořila dokumentovaný postup, ve kterém bude uveden způsob a postup řešení stížnosti či reklamace. Jinak jsem neshledala větší nedostatky. Škola se věnuje každé stížnosti a reklamaci tak, aby byla zjištěna jejich příčina a umožněna náprava.

3.5.3 Vedete záznamy o nápravných opatřeních vyplývajících ze stížností a reklamací?

Slovní hodnocení současné situace

Škola řeší stížnosti a reklamace na vysoké úrovni za účasti všech zúčastněných stran. O přijatých nápravných opatřeních nejsou vedeny záznamy. Vše je sdělováno ústní formou.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 0 b | Nemáte popsáno v dokumentaci a neděláte to. |
|------------|---|

Doporučení

Škola nevede záznamy o přijatých nápravných opatřeních, což je velkým nedostatkem. Bez ohledu na to, zda škola zavede SMK, měla by vést záznamy o veškerých opatřeních, která provedla. Doporučuji, aby škola po analýze každé stížnosti a reklamace, byť bude ústní, sepsala záznam o opatřeních, která byla přijata k nápravě. Plně dostačující bude elektronická forma záznamu. Přestože pracovníkům přibude povinnost vyhotovit záznam, což jim zabere čas, přinese záznam řadu nových možností. Vedení i pedagogové si budou moci zpětně dohledat, jak byla která situace vyřešena a jaké opatření bylo přijato. Existence záznamů může usnadnit řešení obdobných případů v budoucnosti.

3.5.4 Provádíte interní audit?

Slovní hodnocení současné situace

Škola nemá zaveden SMK, proto se ani nezabývala možností provádět interní audit. V tříletých intervalech vysílá zřizovatel školy auditora, který se zaměřuje na oblast ekonomiky.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 0 b | Nemáte popsáno v dokumentaci a neděláte to. |
|------------|---|

Doporučení

Ve vztahu k úspěšnosti plnění požadavků normy bych v případě, že by byl zaveden SMK, doporučila plánovat interní audity. Doporučuji sestavit program interních auditů, které budou prováděny v ročních intervalech. Rovněž by bylo vhodné vytvořit postup, jak mají audity probíhat. Interními auditory by byli pověřeni zaměstnanci školy. V rámci auditů by bylo ověřováno, zda škola plní požadavky normy, zda je SMK efektivně uplatňován a dodržován. Na závěr provedeného auditu by měla být vypracována zpráva, která bude obsahovat zjištění aktuálního stavu a doporučení k nápravě. Zprávy o interních auditech by měly být vedeny v dokumentaci školy.

3.5.5 Provádíte hodnocení žáků?

Slovní hodnocení současné situace

Postup a způsob hodnocení vzdělávacích služeb je popsán v ŠVP. V průběhu školní docházky jsou žáci hodnoceni slovně i písemně. Klasifikace známkami probíhá na klasické pětistupňové stupnici v rozmezí 1–5, přičemž 1 znamená výborně a 5 nedostatečně.

Cílem školy v oblasti hodnocení je jednoznačnost, srozumitelnost, věcnost a doložitelnost. Škola uvádí, že „*Hodnocení a klasifikace je zpětnou vazbou pro žáka, kde se právě nachází, zpětnou vazbou pro učitele, aby mohl postupně korigovat a odstraňovat nedostatky.*“⁷⁸ Z vyjádření školy vyplývá, že hodnocení není zdrojem informací pouze pro žáky a jejich rodiče, ale i pro samotné pedagogy.

V průběhu hodnocení a klasifikace nejsou žáci navzájem srovnáváni. Ke každému je přistupováno podle aktuálního pokroku a individuálních potřeb. Žáci se specifickými poruchami učení (dále jen SPU) jsou hodnoceni s ohledem na jejich poruchu. Učitelé umožňují žákům s touto poruchou projevit se ústní nebo písemnou formou podle toho, která jim více vyhovuje a umožňuje dosažení lepších výkonů. Těmto žákům je přizpůsoben i časový limit, který mají na různé činnosti. O žácích se SPU jsou informováni všichni jejich vyučující. Tyto osobní informace nesmí být žádným způsobem šířeny.

Průběžné výsledky žáka jsou rodičům sdělovány prostřednictvím záznamů v žákovské knížce, na třídních schůzkách nebo během mimořádných osobních

⁷⁸ JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA. *Školní vzdělávací program*. 2007.

konzultací. Pedagogové mají povinnost mít uloženy písemné materiály, za které byli žáci ohodnoceni, a v případě nutnosti je zpřístupnit.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|-------------|---|
| 10 b | Máte popsáno v dokumentaci a děláte to tak. |
|-------------|---|

Doporučení

Škola má vymezeno, jak probíhá hodnocení žáka, jaké jsou užity metody apod. V této oblasti škola dodržuje požadavky stanovené školským zákonem. Na vysoké úrovni je stanoveno a vymezeno, jakým způsobem probíhá hodnocení žáků s SPU. Neshledala jsem žádné závažné nedostatky. Mým jediným doporučením pro školu je, aby pro zkvalitnění služeb zavedla dříve zmiňované elektronické verze žákovských knížek, které budou rodičům dostupné na webových stránkách školy po zadání specifického kódu přiděleného jejich dítěti.

3.5.6 Provádíte hodnocení dodavatelů?

Slovní hodnocení současné situace

Ve škole je vedena evidence dodavatelů, ale není prováděno jejich hodnocení. Spokojenost s jednotlivými dodavateli je předávána pouze ústní formou a je uložena v paměti pracovníků.

Bodové hodnocení současné situace

| | |
|------------|---|
| 2 b | Nemáte popsáno v dokumentaci, ale děláte to částečně. |
|------------|---|

Doporučení

Hodnocení dodavatelů se škola věnuje ústní formou a záznamy o spokojenosti jsou uloženy v myslích pracovníků. Tento způsob hodnocení je nedostatečný, jelikož pracovníci mohou školu opustit nebo může časem dojít ke zkreslení informací uložených v jejich paměti.

Doporučuji, aby byl vytvořen systém hodnocení dodavatelů a byla stanovena kritéria, podle kterých budou posuzováni. Pro přehlednost hodnocení doporučuji stejnou klasifikaci jako u žáků, tedy pětistupňovou stupnici, na niž bude známka 1 nejlepší

a 5 nejhorší. Pokud škola bude hodnotit dodavatele a povede o nich záznamy v písemné formě, bude mít možnost kdykoliv do nich nahlédnout a snadno zvolit dodavatele. Tím škola zabrání tomu, aby objednala zboží od dodavatele, se kterým byla v minulosti nespokojena, ale již si to nepamatuje.

V oblasti *Měření, analýza a zlepšování* získala škola 26 bodů z celkových 60 bodů. Opět došlo k situaci, kdy bylo za některé otázky uděleno 10 bodů a za některé nula bodů. Podle provedeného výzkumu se silnou stránkou školy ukázal způsob, jakým provádí hodnocení žáků a hodnocení spokojenosti zákazníků. Nulový počet bodů byl udělen za interní audity, které škola neprovádí z důvodu absence zájmu o SMK. Nejslabší stránkou se tak ukázala oblast vedení záznamů o nápravných opatřeních přijatých ze stížností a reklamací. Škola by tyto záznamy měla vést, ať už se rozhodne zavést systém management kvality či nikoliv.

3.6 Celkové hodnocení plnění požadavků normy ISO 9001

V celkovém hodnocení plnění požadavků normy ISO 9001, které bylo rozděleno do pěti oblastí, škola získala 118 bodů z možných 270 bodů, což je úspěšnost 44 %. Podle předem stanovených metod hodnocení škola nedosáhla úspěšnosti 60 %, čímž neplní požadavky normy. Je třeba upozornit na skutečnost, že v jednotlivých oblastech byly zaznamenány výkyvy v plnění požadavků normy.

Tabulka č. 2: Hodnocení plnění požadavků normy ISO 9001 ze strany JMZŠ

| Oblast | Počet získaných bodů | Maximální počet bodů | Úspěšnost plnění požadavků normy (v %) |
|------------------------------|----------------------|----------------------|--|
| Systém managementu kvality | 2 | 30 | 1 |
| Odpovědnost managementu | 26 | 60 | 44 |
| Management zdrojů | 34 | 60 | 57 |
| Realizace produktu | 30 | 60 | 50 |
| Měření, analýza a zlepšování | 26 | 60 | 44 |

Škola má značné výkyvy v úspěšnosti plnění požadavků normy ISO 9001. Nejhůře dopadla v hodnocení oblast *Systém managementu kvality*, ve které škola splňuje požadavky na 1 %. Tento nepříznivý stav je zapříčiněn tím, že škola doposud nezavedla SMK a o této možnosti ani neuvažovala. Proto je překvapivým zjištěním, že v oblasti *Management zdrojů* dosáhla škola úspěšnosti 57 % a téměř dosáhla mezní hranice 60 %. Poměrně úspěšná je oblast *Realizace produktu*, ve které škola plní požadavky normy na 50 %. Tato zjištění svědčí o tom, že přestože škola nemá zaveden SMK, věnuje pozornost kvalitě služeb, které svým zákazníkům poskytuje.

Závěr

V úvodu práce jsem si stanovila cíl, kterým byl popis a analýza současného stavu Jubilejní Masarykovy ZŠ a MŠ v Třinci vzhledem k plnění požadavků stanovených normou ČSN EN ISO 9001:2009. S ohledem na tento cíl jsem práci strukturovala do tří kapitol.

První kapitolu jsem pojala jako teoretickou. Nejprve jsem vymezila pojem kvalita a další důležité pojmy, které s ním souvisí. Dále jsem věnovala pozornost kvalitě výrobků, služeb a procesů tak, abych upozornila na skutečnost, že kvalita nespadá pouze do oblasti průmyslu. V další části kapitoly jsem vymezila management kvality, možné způsoby aplikace a jeho základní principy. Pro získání představy o tom, jak se postupem času měnil způsob vnímání důležitosti kvality, jsem zařadila podkapitolu s názvem *Vývoj kvality*, ve které je zmapován její vývoj od počátků až do konce 20. století. Poté jsem věnovala prostor kvalitě ve školství, přičemž jsem ji nejprve obecně vymezila a následně představila z historické perspektivy. V oblasti kvality ve školství jsem vymezila externí a interní evaluaci jako způsob hodnocení kvality školy. Dále jsem představila přístupy k řízení kvality ve školství, mezi které jsem zařadila filozofii TQM, model excelence EFQM a model CAF. U těchto přístupů jsem uvedla stručné zhodnocení ve vztahu ke školství. Poté jsem představila management kvality na bázi norem ISO řady 9000, neboť jsem tento přístup aplikovala v praktické části. Postupně jsem vymezila jednotlivé normy této řady, zásady managementu kvality podle normy ISO 9000 a přiblížila jsem požadavky a přínosy certifikace. Jako součást norem ISO řady 9000 jsem zahrnuje směrnici ISO/IWA 2, která usnadňuje zavádění normy ISO 9001 ve vzdělávání. Na závěr kapitoly jsem uvedla Národní cenu kvality ČR jako nejvyšší ocenění, kterého lze v oblasti kvality v ČR dosáhnout.

Druhou kapitolu práce jsem věnovala charakteristice Jubilejní Masarykovy základní školy a mateřské školy v Třinci, jelikož se jednalo o organizaci, která byla předmětem zkoumání. Nejprve jsem uvedla stručnou historii školy, její současnou situaci a organizační strukturu. Na závěr jsem představila konkurenční prostředí, ve kterém se škola nachází.

Třetí kapitolu práce jsem pojala prakticky. Nejprve jsem vypracovala 27 výzkumných otázek a stanovila bodové hodnocení na stupnici 0–10 spolu se slovním komentářem. Určila jsem mezní hranici úspěšnosti plnění požadavků normy, kterou jsem stanovila na 60 %, což odpovídalo počtu 162 bodů. Výzkumné otázky jsem

rozdělila do oblastí, které kopírovaly strukturu normy ISO 9001. U každé otázky jsem provedla slovní a bodové hodnocení současné situace. Podle zjištění jsem vypracovala doporučení, která by škola měla zavést, pokud by se chtěla zlepšit ve vztahu k plnění požadavků normy nebo celkově zvýšit kvalitu školy. Na závěr kapitoly jsem provedla vyhodnocení úspěšnosti plnění požadavků normy a následné zhodnocení. Škola obdržela 118 bodů z celkových možných 270 bodů, čímž splnila požadavky normy na 44 %. Škola nedosáhla mezní hranice pro dostatečné plnění požadavků normy. Přesto jsem v některých oblastech zaznamenala dobré výsledky.

Ze všech pěti zkoumaných oblastí dopadla nejlépe část nazvaná *Management zdrojů*, v níž škola dosáhla 57 %. Druhou poměrně úspěšnou oblastí byla *Realizace produktu*, ve které bylo dosaženo výsledku 50 %. Přestože ani v jedné oblasti škola nedosáhla stanovené hranice 60 %, je výsledek příznivý. Podle jednotlivých odpovědí a zkontrolovaných materiálů jsem vyvodila závěr, že škola, i přes absenci funkčního systému managementu kvality, věnuje pozornost otázce kvality, přičemž na prvním místě je pro ní spokojenost zákazníků, za které považuje žáky a jejich rodiče. V rámci hodnocení nejhůře dopadla část nazvaná *Systém managementu kvality*. Zjistila jsem, že škola plní v této oblasti požadavky normy na pouhé 1 %. Tento stav je značně nepříznivý. Je třeba zdůraznit, že negativní hodnocení souvisí s tím, že škola neuvažovala o zavedení systému managementu kvality. Ve zbývajících dvou oblastech, kterými jsou *Odpovědnost managementu* a *Měření, analýza a zlepšování*, plní škola požadavky normy shodně na 44 %.

Na závěr jednotlivých oblastí jsem uvedla doporučení, která by školu přiblížila k plnění požadavků normy nebo umožnila zvýšení kvality poskytovaných služeb. Jedno z mých hlavních doporučení, které by škola měla zavést i v případě, že o normu ISO 9001 neprojeví zájem, se týká identifikace procesů, které v organizaci probíhají, a jejich řízení. Dále jsem doporučila zavést elektronickou verzi třídních knih a žákovských knížek. K usnadnění komunikace mezi rodiči a školou jsem navrhla zveřejnit na webových stránkách školy e-mailové kontakty na všechny pedagogy.

S ohledem na výše uvedená fakta mohu konstatovat, že se mi cíl práce podařilo naplnit.

Vedení školy bylo seznámeno s výsledky práce, a přestože s nimi bylo spokojeno, v dohledné době neuvažuje o implementaci ISO 9001 hlavně z důvodu finanční náročnosti.

Zavádění systému managementu kvality podle normy ISO 9001 je dlouhodobým a složitým procesem. Škola, která se k tomuto kroku odhodlá, se musí obrnit trpělivostí a připravit se na tvrdou práci. Rovněž jsou potřebné finanční zdroje, které budou pro tyto účely vyhrazeny. Podle provedeného výzkumu a aktuálních finančních prostředků JMZŠ souhlasím s rozhodnutím vedení školy a nedoporučuji v blízké době implementaci normy ISO 9001. Naopak doporučuji, aby se škola zaměřila na řízení kvality prostřednictvím jednoho z přístupů, které jsem uvedla v teoretické části této práce. Osobně doporučuji, aby škola zaměřila svou pozornost na model CAF, který je poměrně jednoduchý k aplikaci, je srozumitelně popsán a finančně nenáročný.

Před vypracováním práce jsem si neuvědomovala, jak složitou organizací je škola. Probíhá v ní řada procesů a složitých mechanismů, které ne vždy dovolují dělat to, co by si organizace přála. Setkala jsem se s velice příjemným přístupem ze strany zástupců školy. Zpracováním této práce jsem získala nové teoretické poznatky a potvrdila jsem si, že nejlepším způsobem k jejich pochopení a zapamatování je aplikace v praxi.

Summary

The goal of this diploma thesis „Quality management system in education“ is to describe and analyze the current state of Jubilejní Masarykova elementary and nursery school in Třinec. The description and analysis is based on the standards set by the ČSN EN ISO 9001:2009 norm. The diploma thesis is divided into three chapters so that the reader gets the theoretical background first and only after that the practical application is introduced.

The first chapter is theoretical. In the beginning the term quality as well as other important terms are defined. Next, the thesis deals with the quality of products, services and processes, so that it is made clear that quality does not belong only in the industrial area. The next chapter defines quality management, its basic principles and possible ways of application. In order to demonstrate how the perception of the quality's importance has changed throughout the years the thesis includes a subchapter “The development of quality”. This chapter deals with the development of quality since the beginning until the end of 20th century. Moreover, the quality in the education is defined as well as introduced from the historical point of view. Furthermore, the thesis deals not only with external and internal evaluation as a means of quality assessment at schools but also with other methods of quality management (TQM, the excellence EFQM model and CAF model).

Next, the ISO 9000 quality management norm is introduced since the diploma thesis applies this norm in the practical part. As a part of the ISO 9000 the standard IWA 2 is included. This norm helps with the ISO 9001 introduction. The end of the chapter deals with the National quality award that is the highest award in the area of quality in the Czech Republic.

The second chapter deals with the definition of the Jubilejní Masarykova elementary and nursery school. Firstly, a short history of the school and organizational structure are introduced. The chapter also describes the competition the school has to face.

The third chapter is practical. It is based on 27 research questions and point method (0–10) combined with verbal commentary. The minimal limit is set for 60 % or 162 points. The research questions are divided into areas that are based on the ISO 9001 structure. Every question is evaluated by verbal and point evaluation. According to these results, the recommendations for the school are proposed. The school should

follow these recommendations in order to improve the quality and satisfy the ISO standards. Finally, the chapter concludes and evaluates the results.

This diploma thesis demonstrated that the quality management based on the ISO 9001 norm can be introduced in education. Every organization that decides to introduce this norm has to face a long and difficult process of introduction and application. Apart from patience and hard work the organization needs financial resources. The thesis shows that the organization does not necessarily need an expensive quality management system since there are other models that are not so financially challenging. I believe that the introduction of various methods is beneficial for all schools that want to deal with quality.

Seznam pramenů a použité literatury

Seznam literatury

1. *Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy: společný hodnotící rámec*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 175 s. ISBN 978-80-02-01873-5.
2. BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
3. *ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006.
4. FIALA, A. et al. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000: 2000*. Praha: Dashöfer, 2002. ISBN 80-86229-19-X.
5. GAŠPARÍK, J. *Systém managementu kvality*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2009. 163 s. ISBN 978-80-7399-883-7.
6. MALČÍK, M., HUDEC, T. *Vlastní hodnocení školy – základní školy 2010: metodická část, pracovní sešit se souborem ukazatelů*. 1. vyd. Ostrava: Společnost pro kvalitu školy, 2010. 86 s. ISBN 978-80-254-8253-7.
7. MICHEK, S. et al. *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006. 84 s.
8. NENADÁL, J. *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer, 2005-. ISSN 1801-8165.
9. NENADÁL, J. et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

10. NENADÁL, J. et al. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
11. *ISO/IWA 2: 2007 Systémy managementu kvality – Směrnice pro uplatnění ISO 9001: 2000 ve vzdělávání*. Praha: Český normalizační institut, 2007. 68 s. ISBN 978-80-7283-241-5.
12. PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8.
13. *Společný hodnotící rámec (model CAF): zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 61 s. ISBN 80-02-01704-8.
14. STARÝ, K. *Autoevaluace školy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2005. 20. s.
15. SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
16. VEBER, J. et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.
17. VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

Seznam článků

1. NEZVALOVÁ, D. Kvalita a zdokonalování školy – ano či ne?. *e-Pedagogium* [online]. 2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2013-2-14]. Dostupné z WWW: <<http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek13.htm>>. ISSN 1213-7499.

2. ROMANĚNKO, J., SKÁCELÍK, P. Výklad nové vyhlášky o úrazech. *Učitelské noviny* [online]. 2005, roč. 4, č. 20. [cit. 2013-3-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4399>>.
3. RÝDL, K. K pojetí kvality ve školství a jejímu hodnocení. *e-Pedagogium* [online]. 2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2013-2-6]. Dostupné z WWW: <<http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek18.htm>>. ISSN 1213-7499.

Seznam sborníků

1. *Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz k tématu autoevaluace*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007. ISBN 978-80-87000-16-8.

Seznam zákonů

1. Usnesení vlády ČR č. 806/2001 Sb., o Národní ceně České republiky za jakost.
2. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
3. Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Seznam webových stránek

1. Česká školní inspekce. Dostupné z WWW: <http://www.csicr.cz/>
2. Jubilejní Masarykova základní škola a mateřská škola. Dostupné z WWW: <http://www.jmzstrinec.cz/>
3. Metodický portál. Dostupné z WWW: <http://www.rvp.cz/>
4. Národní politika kvality. Dostupné z WWW: <http://www.npj.cz/>

5. Národní ústav odborného vzdělávání. Dostupné z WWW: <http://www.nuov.cz/>
6. Sdružení pro certifikaci systémů jakosti. Dostupné z WWW: <http://www.cqs.cz/>
7. Sdružení pro oceňování kvality. Dostupné z WWW: <http://www.sokcr.cz/>

Seznam interních dokumentů organizace

1. JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA.
Organizační řád školy. 2009.
2. JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA.
Organizační struktura školy. 2012.
3. JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA.
Školní vzdělávací program. 2007.
4. JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA.
Zápis z porady pedagogických pracovníků ze dne 7. 2. 2013. 2013.
5. JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA.
Knihá úrazů. 2012.

Seznam zkratek

| | |
|-------------|--|
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| CAF | Common Assessment Framework |
| ČŠI | Česká školní inspekce |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| ICT | Informační a komunikační technologie |
| IPSG | Innovative Public Services Group |
| ISO | International Organization for Standardization |
| JMZŠ | Jubilejní Masarykova základní škola a mateřská škola |
| KVIC | Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| PO | Požární ochrana |
| PPP | Pedagogicko psychologická poradna |
| RVP | Rámcový vzdělávací program |
| SMK | System managementu kvality |
| SPU | Specifické poruchy učení |
| ŠVP | Školní vzdělávací program |
| TQM | Total Quality Management |
| TV | Tělesná výchova |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Model procesně orientovaného managementu kvality | 13 |
| Obrázek č. 2: Model excelence EFQM | 26 |
| Obrázek č. 3: Model CAF..... | 27 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Bodové hodnocení plnění požadavků normy ISO 9001..... | 42 |
| Tabulka č. 2: Hodnocení plnění požadavků normy ISO 9001 ze strany JMZŠ..... | 75 |

Seznam příloh

| | |
|--|----|
| Příloha č. 1: Fotografie Jubilejní Masarykovy ZŠ a MŠ, Třinec | 90 |
| Příloha č. 2: Certifikát „Rodiče vítáni“ | 91 |
| Příloha č. 3: Ocenění „Škola udržitelného rozvoje 1. stupně“ | 92 |
| Příloha č. 4: Vzorová strana z Knihy úrazů | 93 |
| Příloha č. 5: Vzor záznamu o úrazu dítěte, žáka, studenta | 94 |
| Příloha č. 6: Struktura zápisu z porady pedagogických pracovníků | 96 |

Přílohy

Příloha č. 1: Fotografie Jubilejní Masarykovy ZŠ a MŠ, Třinec



Zdroj: *Jubilejní Masarykova základní škola a mateřská škola* [online]. 2012 [cit. 2013-3-10]. O škole. Dostupné z WWW: <http://jnzstrinec.cz/browse_docs.php?node=4&lang=0&parent_node=1>.

Příloha č. 2: Certifikát „Rodiče vítáni“

Společnost EDUin, o. p. s. potvrzuje splnění certifikačních kritérií značky
Rodiče vítáni

**Jubilejní Masarykova základní škola
a mateřská škola, Třinec, p. o.**
U Splavu 550, 739 61 Třinec

Udělujeme škole

CERTIFIKÁT



č. 01992012

Certifikát je platný jeden rok.
Splňovaná kritéria jsou uvedena na ceduli vyvěšené u vchodu do školy a na stránkách
www.rodicevitani.cz u profilu školy. Platnost značky je kontrolována klienty školy – rodiči.
Na www.rodicevitani.cz je zveřejněn seznam všech certifikovaných škol.

V Praze 5. 1. 2012


Zdeněk Slejška
ředitel EDUin, o. p. s.

www.rodicevitani.cz



Zdroj: Jubilejní Masarykova základní škola a mateřská škola [online]. 2013 [cit. 2013-3-7]. Ocenění školy. Dostupné z WWW: <http://jmzstrinec.cz/browse_docs.php?node=88&parent_node=1&lang=0>.

Příloha č. 3: Ocenění „Škola udržitelného rozvoje 1. stupně“



Zdroj: Jubilejní Masarykova základní škola a mateřská škola [online]. 2013 [cit. 2013-3-7]. Ocenění školy. Dostupné z WWW: <http://jmzstrinec.cz/browse_docs.php?node=88&parent_node=1&lang=0>.

Příloha č. 4: Vzorová strana z Knihy úrazů

Strana

| Poradové číslo | Jméno a příjmení, datum narození zraněného | Popis úrazu | Popis události při které došlo k úrazu | Čas, kdy došlo k úrazu (hodina, den, měsíc, rok) | Místo, kde došlo k úrazu | Byl úraz ošetřen? Kým? | Byl úraz způsoben (ovlivněn) jinou osobou? (uveďte jméno a příjmení) | Záznam provedl Podpis | Další údaje pokud jsou potřebné k sepsání záznamu o úrazu |
|----------------|--|-------------|--|--|--------------------------|------------------------|--|--------------------------|---|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

SEVT 46-157 0

1/10

16/02/10

Zdroj: JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA. *Knihy úrazů*. 2012.

Příloha č. 5: Vzor záznamu o úrazu dítěte, žáka, studenta

| | | | | |
|---|--|---|------------------------------|---|
| Právnícká osoba vykonávající činnost školy nebo školského zařízení (název, sídlo, IČ) : | | <h1>ZÁZNAM O ÚRAZU</h1> <h2>(DÍTĚTE, ŽÁKA, STUDENTA)</h2> | | |
| Škola, školské zařízení (např. ZŠ, SŠ): | | | | pořadové číslo záznamu o úrazu/školní rok |
| Zdravotní pojišťovna zraněného: | | | | Byl záznam vyhotoven na žádost ? |
| 1. | Jméno, popř. jména, a příjmení zraněného: | Datum narození zraněného: | | |
| | Adresa místa trvalého pobytu zraněného: | Třída, ročník zraněného: | | |
| 2. | Jméno, popř. jména, příjmení a adresa místa trvalého pobytu zákonného zástupce zraněného (u nezletilých): | | | |
| | Kdy a jak byl zákonný zástupce vyrozuměn: | | | |
| 3. | Hodina den měsíc rok vzniku úrazu | | | |
| | Místo, kde k úrazu došlo | | | |
| | Zraněná část těla | | | |
| | Zdravotnické zařízení, kde byl zraněný ošetřen, léčen: | | | |
| 4. | Šlo o úraz smrtelný ? | Datum úmrtí | | |
| 5. | Popis události: | | Popis činnosti: | |
| | | | Předpokládaná příčina úrazu: | |
| | | | Preventivní opatření: | |
| 6. | Kdo a jak vykonával dozor v době úrazu? | | | |
| 7. | Byl úraz způsoben nebo ovlivněn jinou osobou (jméno, popř. jména, příjmení, adresa místa trvalého pobytu této osoby) či vznikl následkem spolupůsobení přírodních živlů nebo zvířat? | | | |

| | |
|---|---------------------------------------|
| Podpis zraněného (umožňuje-li to jeho stav): | Datum sepsání záznamu o úrazu: |
| Jméno, popř. jména, příjmení a podpisy svědků (též zaměstnance, který vykonával dozor): | Podpis vedoucího zaměstnance, razítko |
| 8. | Místo pro další záznamy: |

Zdroj: ROMANĚNKO, J., SKÁCELÍK, P. Výklad nové vyhlášky o úrazech. *Učitelské noviny* [online]. 2005, roč. 4, č. 20. [cit. 2013-3-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4399>>.

Příloha č. 6: Struktura zápisu z porady pedagogických pracovníků

JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA
A MATEŘSKÁ ŠKOLA, TŘINEC, příspěvková organizace
U Splavu 550, 739 61 Třinec

Zápis z porady pedagogických pracovníků konané dne 7. 2. 2013

Seznam přítomných: viz prezenční listina

1)

2)

3)

.....

Zapsala: Monika Brancová
Schválil: Mgr. Ivo Klen, ředitel školy

Zdroj: JUBILEJNÍ MASARYKOVA ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA. *Zápis z porady pedagogických pracovníků ze dne 7. 2. 2013.* 2013.