

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA OBCHODU

**STUDIJNÍ PROGRAM: N6208 EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ**



**ANALÝZA A ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ
JAKOSTI V OBLASTI VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ**

**VEDOUcí DIPLOMOVÉ PRÁCE
ING. VIKTOR VOJTKO**

**AUTOR
HANA ŠÍMOVÁ**

2008

PROHLÁŠENÍ

PROHLAŠUJI, ŽE JSEM DIPLOMOVOU PRÁCI NA TÉMA „ANALÝZA A ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI V OBLASTI VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ“ VYPRACOVALA ZCELA SAMOSTATNĚ NA ZÁKLADĚ PŘEDEVŠÍM VLASTNÍCH ZJIŠTĚNÍ A STUDIA PODKLADOVÝCH MATERIÁLŮ, KTERÉ UVÁDÍM V SEZNAMU LITERATURY.

V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH 25. 4. 2008

HANA ŠÍMOVÁ

PODĚKOVÁNÍ

CHTĚLA BYCH TÍMTO SRDEČNĚ PODĚKOVAT VEDOUCÍMU SVÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE PANU ING. VIKTORU VOJTKOVI A VELMI RÁDA BYCH PODĚKOVALA I ŘEDITELI VYŠŠÍ ODBORNÉ ŠKOLY A STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÉ ŠKOLY VE STRAKONICÍCH PANU MGR. PETRU WÁGNEROVI A JEHO ZÁSTUPCI A ZÁROVEŇ PRACOVNÍKU ŠKOLY PRO JAKOST PANU ING. JOSEFU VYSOKÉMU, KTEŘÍ SE MI PO ODBORNÉ STRÁNCE PLNĚ VĚNOVALI A SVÝMI PRAKTICKÝMI RADAMI PŘISPĚLI K PODOBĚ TĚTO DIPLOMOVÉ PRÁCE.

V NEPOSLEDNÍ ŘADĚ BYCH CHTĚLA PODĚKOVAT SVÝM KOLEGŮM A KOLEGYNÍM ZE STUDIÍ A SVÉ RODINĚ, KTERÁ ČASOVÉ PŘÍKOŘÍ Z MÉ STRANY VYDRŽELA.

V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH 25. 4. 2008

HANA ŠÍMOVÁ

PROHLÁŠENÍ

PROHLAŠUJI, ŽE V SOULADU S § 47b ZÁKONA Č. 111/1998 Sb., V PLATNÉM ZNĚNÍ, SOUHLASÍM SE ZVEŘEJNĚNÍM SVÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE, A TO V NEZKRÁCENÉ PODOBĚ EKONOMICKOU FAKULTOU, ELEKTRONICKOU CESTOU, VE VEŘEJNĚ PŘÍSTUPNÉ ČÁSTI DATABÁZE STAG PROVOZOVANÉ JIHOČESKOU UNIVERZITOU V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH NA JEJÍCH INTERNETOVÝCH STRÁNKÁCH.

V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH 25. 4. 2008

HANA ŠÍMOVÁ

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana ŠÍMOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza a zavedení systému řízení jakosti v oblasti výchovy a vzdělávání**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza systému managementu kvality a zavedení systému řízení jakosti v oblasti školství. Navrhnout metodiku postupu a praktické ověření jednotlivých kroků metodiky, včetně analýzy, zda otázka managementu jakosti je smysluplná i v této oblasti.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Analýza systému řízení jakosti v oblasti výchovy a vzdělávání
3. Návrh metodiky zavádění systému řízení jakosti
4. Praktické ověření a formulace závěrů

Rámcová osnova:

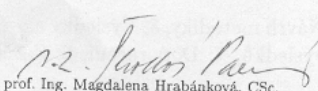
1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika práce, 4. Návrh metodiky, 5. Výsledky a ověření jednotlivých kroků v praxi, 6. Zhodnocení a analýza výsledků, 7. Doporučení, 8. Závěr, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50-60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

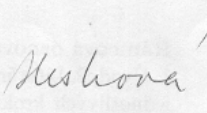
Seznam odborné literatury:

Šebesta, V. a kol.: Praktické zkušenosti z implementace systému managementu bezpečnosti informací podle ČSN BS 7799-2:2004 a komentované vydání ISO/14001 a ČSN EN ISO 14001:2005
Komentář k systému managementu kvality ve výchově a vzdělávání Směrnice pro aplikaci ISO9001:2001 s použitím IWA 2:2003, Praha: Český normalizační institut, 2004
Kolektiv: Národní program podpory jakosti 2006. NIS-PJ, 2006
Kolektiv: Společný hodnotící rámec CAF 2006

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktor Vojtko
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Konzultant diplomové práce: Mgr. Petr Wágner
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2007
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 858, DIČ CZ60076858


doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

OBSAH

OBSAH	7
1. ÚVOD	9
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	12
2.1. METODY HODNOCENÍ KVALITY	14
2.1.1. <i>Total Quality Management</i>	14
2.1.2. <i>Model excellence EFQM</i>	16
2.1.3. <i>Model Common Assessment Framework (CAF)</i>	17
2.1.3.1. <i>Postup při zavádění a uplatňování CAF</i>	18
2.1.3.2. <i>Kritéria a subkritéria modelu CAF</i>	19
2.1.4. <i>Model managementu kvality podle normy ISO 9001:2000</i>	21
2.2. ORGANIZACE VYDÁVAJÍCÍ CERTIFIKÁT	22
2.2.1. <i>Certifikační organizace</i>	22
2.2.2. <i>Akreditační orgány</i>	23
2.2.3. <i>Příklady certifikačních společností v České republice</i>	24
2.2.3.1. <i>CQS</i>	24
2.2.3.2. <i>CSQ - CERT</i>	25
2.2.3.3. <i>Quality Centrum, spol. s r.o.</i>	25
2.3. NÁRODNÍ POLITIKA JAKOSTI	26
2.4. SMĚRNICE PRO APLIKACI ISO 9001:2000 VE VZDĚLÁVÁNÍ	27
2.3.1. <i>Obsah směrnice IWA 2:2003</i>	27
3. CÍL A METODIKA PRÁCE	35
3.1. STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	37
3.2. ANALÝZA RIZIK PŘI ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	37
4. NÁVRH METODIKY	39
4.1. ROZBOR POSTUPU PŘI ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU JAKOSTI	39
4.2. METODICKÉ VYJÁDRĚNÍ POSTUPU ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU JAKOSTI	40
5. VÝSLEDKY A OVĚŘENÍ JEDNOTLIVÝCH KROKŮ V PRAXI	42
5.1. PŘEDSTAVENÍ ŠKOLY	42
5.1.1. <i>Stručná historie školy</i>	42
5.1.2. <i>Zázemí školy</i>	44
5.1.3. <i>Organizační struktura školy</i>	46
5.1.3.1. <i>Webové stránky školy</i>	47
5.2. POPIS PŘÍSTUPU ŠKOLY K REALIZACI SMĚRNICE IWA	47
5.2.1. <i>Zákaznický přístup</i>	48
5.2.2. <i>Procesní přístup</i>	51
5.3. STANOVENÍ STRATEGIE	53
5.4. ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ A ŽÁKŮ ŠKOLY	56
5.5. VIZE ŠKOLY A MAPA PROCESŮ	57
5.5.1. <i>Vize školy</i>	57
5.5.2. <i>Mapa procesů</i>	58
5.6. RIZIKA A JEJICH VYHODNOCENÍ	59
6. ZHODNOCENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ	63
6.1. HODNOCENÍ DOSAVADNÍCH ETAP ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY NA ŠKOLE	63
6.2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE ŠKOLE PRO ZAVEDENÍ SYSTÉMU	65
6.3. EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ	74
6.4. POSOUZENÍ ZAVEDENÍ ISO Z HLEDISKA ZŘIZOVATELE ŠKOLY	76
7. DOPORUČENÍ	81
8. ZÁVĚR	84

SUMMARY	87
9. POUŽITÁ LITERATURA	88
9.1. ABECEDNÍ SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A STUDIJNÍCH PODKLADŮ	88
9.2. SEZNAM GRAFŮ	89
9.3. SEZNAM TABULEK	90
10. PŘÍLOHY	91

1. ÚVOD

Zásadní **změny politického a ekonomického systému po roce 1989** přinutily průmyslové firmy k hledání nových zákazníků. Vzhledem k tomu, že se staré trhy rozpadly, nezbylo než se zaměřit na fungující trhy západní. Česká republika měla jedinou výhodu – relativně nízkou cenu práce. Jak se záhy ukázalo, cena nemusí být rozhodujícím faktorem pro úspěch na trhu a firmy se musely, pokud chtěly uspět, v poměrně krátké době vypořádat s kvalitou tak, aby odpovídala konkurenci západních trhů a jeho předstávám.

Ve snaze najít způsob k rychlému zlepšení kvality, nemohly naše firmy přehlédnout snahy o systémové vypořádání se s touto problematikou u konkurence. Právě **koncem 80. let byly systémy kvality**, již dříve praktikované západními automobilkami, **zaváděny plošně do strojírenství a dalších oborů v Čechách**. Řada českých firem našla na západě zákazníky a byla přinucena se přizpůsobit tamním požadavkům na kvalitu. Mnoho českých firem převzali zahraniční majitelé, kteří přinesli nejen zakázky, ale také know-how, se vším co k tomu patří, včetně osvědčených metod a systémů řízení, jejichž využívání nekompromisně vyžadovali od českých manažerů. V průběhu několika let se tak systém řízení kvality stal zcela samozřejmou a často nezbytnou podmínkou existence firmy. V současnosti strojírenská (ale i jiná) firma jen stěží dostane větší zakázku, aniž by měla certifikát jakosti.

Využívání systémů řízení jakosti se rozšiřuje i do jiných oblastí. Nejen výrobní firmy, ale i firmy **poskytující služby** využívají výhod systému řízení jakosti a s certifikátem jakosti na zdi nebo na vstupních dveřích se dnes běžně setkáme v bance, v obchodě, v úřadu atd. Kupodivu **ve školství prozatím jen velmi zřídka, v současnosti spíše u škol soukromých**. A to i přesto, že nikdo nezpochybňuje základní pravdu, že kvalitní práci může vykonávat pouze „kvalitní pracovník“ a rozhodující a nezastupitelnou úlohu v jeho přípravě hraje právě škola.

Při analyzování informací, které je možno získat z oblasti odborného školství a firem lze říci, že **restrukturalizace ve školství** zatím probíhá se zpožděním a málo efektivně. Změnu kvality ve výchově a vzdělávání vidím především v kvalitě poskytovaných informací a v kvalitě k tomu použitých prostředků, druhotně pak v činnostech vedoucích ke změně myšlení, získání dovedností a pochopení souvislostí.

Učební plány se mění jen zvolna a na požadavky firem reagují školy často pouze zařazením určitého vyžadovaného předmětu. Přitom požadavky firem na absolventy se za posledních více jak 15 let výrazně změnily a vzrostly.

Firmy potřebují především pracovníky komunikativní, společensky adaptabilní, schopné pracovat v týmu a vybavené spíše všeobecnými než speciálními znalostmi, dovednostmi a kompetencemi, a to v duchu **Lisabonské strategie**, přijaté v březnu 2000, která definuje strategický cíl EU a cestu k jeho naplnění pro období do roku 2010¹. Cílem je „stát se nejvíce konkurenceschopnou a nejvíce dynamickou znalostní ekonomikou světa, která bude schopná dosáhnout udržitelného ekonomického rozvoje s vyšším počtem a lepší kvalitou pracovních míst a zároveň vyšší sociální soudržností“. Úkolem nových zaměstnanců nebude tedy pouze vytvořit konkurenceschopný produkt, ale také ho prodat. Anebo ještě lépe – uspokojit přání a potřebu zákazníka. Takové požadavky jsou tedy v konečném důsledku kladeny právě na absolventa školy, jehož se naplňování závěrů Lisabonské strategie dotkne v budoucnu nejvíce.

Lze se oprávněně domnívat, že zavádění systému řízení jakosti do školství, zvláště odborného, které je nejvíce ohroženo nedostatkem zájemců o „dělnická“ povolání, je **jedna z možných cest** vedoucí k realizaci zásadních kvalitativních změn ve školství, vedle zavádění reformy školství v podobě rámcových a školních vzdělávacích programů, o jejichž určitosti můžeme polemizovat.

Střední školy dnes procházejí celou řadou významných změn, které před ně staví nové náročné úkoly a které musí vedoucí pracovníci škol zvládnout. Školy získaly větší autonomii, mění se jejich postavení ve vzdělávacím systému i ve společnosti, proměňuje se jejich tradiční funkce a vnitřní klima.

Rychlé a rozsáhlé technické, ekonomické i sociální změny ve společnosti vyžadují zkvalitnění řídicích a organizačních procesů zejména ve velkých středních školách s členitou organizační strukturou a nastolují nutnost zavádění promyšleného systému řízení

¹ V lisabonském klášteře sv. Jeronýma podepsaly v polovině prosince hlavy členských států a vlád spolu s předsedou Komise a Evropského parlamentu novou Reformní neboli Lisabonskou smlouvu EU. Na finálním textu nové smlouvy se shodli představitelé členských států během neformálního summitu v Lisabonu 18.-19. října 2007. Reformní smlouva by měla být členskými státy ratifikována do června roku 2009, kdy se budou konat volby do Evropského parlamentu. Premiantem je v tomto ohledu Maďarsko, které smlouvu jako první členský stát ratifikovalo ještě během prosince. (Zdroj: www.csas.cz/eu - Měsíčník EU aktualit, č. 52, leden 2008; 19. 3. 2008)

kvality poskytovaných služeb. Zavedení certifikovaného systému řízení kvality má pozitivní dopad na hospodaření s veřejnými zdroji (víme, že vydaným veřejným zdrojům odpovídá vysoká kvalita, jejich výdej je tedy opodstatněný), může **zvýšit uplatnitelnost absolventů na trhu práce**, a to nejen na českém trhu, ale zejména v zahraničí a v končeném důsledku zvyšuje úspěšnost při získávání veřejných zakázek.

Vlastní **zavádění procesů řízení jakosti** (např. dle norem ISO 9001:2000 - metodika ISO/IWA 2:2003, ISO 9004:2000, IES) však vyžaduje zvýšené úsilí pracovníků škol, kromě toho je zpravidla potřebné využít odborných poradenských služeb a uhradit náklady spojené s procesem zavádění zakončené certifikací.

Tyto náklady nelze zatím hradit z prostředků státního rozpočtu a školy je musí hradit z vlastních zdrojů.

Smyslem **hodnocení kvality školy**, které je nezbytným podkladem pro zavedení managementu kvality, je kromě jiného zajistit neustálý růst odpovědné kvality v organizaci. Pro tento účel bylo v jiných oblastech hospodářství vyvinuto mnoho různých nástrojů, které však nemohou být do vzdělávání přeneseny mechanicky. Několik z nich již však bylo pro potřeby vzdělávání adaptováno i vyzkoušeno a stojí za to se s nimi alespoň stručně seznámit.

Pro školu je nesmírně důležité poznat další možnosti svého rozvoje a vědět, jak je použít. Vyplývá to i z autonomie školy, která může a musí čelit konkurenci. Prvním krokem může být zlepšení vedení školy, které bude dále ze své pozice motivovat všechny její elementy (žáky, studenty, zaměstnance, pedagogy) ke zdokonalování až ke zdokonalení.

Na to je potřebný vhodný model řízení školy, prostřednictvím kterého se dají snáze a průkazněji hodnotit, plánovat i řešit problémy. (Zdroj: vlastní)

„Lidský kapitál je největší bohatství a záruka lepší budoucnosti“.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Téměř na každém kroku se všichni setkáváme s aktivitami, jež se obvykle nazývají službami. Protože v **chápání pojmu „služba“** nejsou, zdá se, zásadnější odlišnosti, uvádím **definici z normy ISO 9004:2000**, podle které to jsou „výsledky vytvořené činnostmi při vzájemném styku mezi dodavatelem a zákazníkem a interními činnostmi dodavatele s cílem splnění potřeb zákazníka“. Charakter služeb je přitom velmi rozmanitý – od oprav domácích spotřebičů přes ryze osobní servis např. kadeřnické služby až po činnosti veřejného sektoru, jakým je zdravotnictví a **školství**.

Management jakosti služeb nabývá v posledních letech na významu z mnoha důvodů. Jedním z nich je to, že ve vyspělých zemích neustále **roste podíl služeb na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP)**. Sféra služeb zaměstnává stále více lidí. V západní Evropě v odvětví služeb pracuje více jak 65 % osob. Je nasnadě, že množství organizací poskytujících služby se pohybuje ještě v náročnějším konkurenčním prostředí než podniky průmyslové.

Mezi hlavní **rysy typické právě pro oblast služeb** patří např.:

- Charakter naprosté většiny služeb je nehmotný, abstraktní a obtížně měřitelný.
- Zkušenosti potvrzují, že cena často nehraje u služeb dominantní roli.
- Pozitivní roli hrají reference jiných osob a spokojenost zákazníků.
- Zákazníci vnímají riziko při „nákupu služeb“ mnohem intenzivněji než při nákupu výrobků (např. domácí spotřebiče).
- Je zřejmé, že pro úspěch a účinnost poskytované služby je velmi významná i úloha a aktivita zákazníka. Tato skutečnost je **typická právě pro oblast vzdělávání**.
- Služba zahrnuje znaky měřitelné a posuzované zákazníkem, ale i ty, které si ani neuvědomuje a které neposuzuje, přesto jsou podmínkou dobré služby (např. právě kvalita služby, prostředí, ve kterém je služba prováděna).
- V oblasti „služeb“ dramaticky roste role lidského faktoru. Zákazník citlivě vnímá pocit péče, neformálního zájmu, slušnosti i kompetence personálu. Tzv. měkká jakost tak může být pro celkové posouzení služby zákazníkem důležitější než technické vybavení.
- Trvalý výcvik je pro služby rozhodující.
- V oblasti služeb není dovoleno „vyrábět zmetky“.

Specifikace vlastní služby definuje to, co má být poskytnuto. Děje se tak především pomocí znaků, které zákazník vnímá a které je schopen posuzovat. U každého znaku musí být známa i kritéria přijatelnosti, tedy hodnoty, jejichž překročení či nedodržení vyvolává zákaznickou nespokojenost. Nesmí chybět přesný popis nutných zdrojů, zařízení, vybavení a kvalifikace pracovníků. **Výsledky poskytování služby musí být v účinném systému jakosti soustavně posuzovány a vyhodnocovány.** Jen díky tomu lze jakost služeb opravdu řídit. K tomu slouží především **měření spokojenosti zákazníka.**

Do problematiky řízení jakosti ve službách lze dnes zařadit i velmi vážný problém **budování systémů jakosti ve vzdělávání.** V zahraničí jsou již k dispozici ucelené modely managementu jakosti ve vzdělávacích institucích (např. model nizozemské nadace CERTIKED, tzv. Skotský systém managementu jakosti; model Národní ceny za jakost Malcolma Baldrige v USA). (Nenadál a kol., 2002, s. 169)

Téma diplomové práce je „**Analýza a zavedení systému řízení jakosti v oblasti výchovy a vzdělávání**“. Problematika vychází z osobních pracovních zkušeností a ze současné situace v oblasti výchovy a vzdělávání, na kterou je nahlíženo jako na službu veřejnosti a jejíž kvalita začíná být ohrožena.

Kvalita vzdělávání je jedním z nejdůležitějších základů pro život každého jedince. Zlepšení kvality ve výchově a vzdělávání je **průnikem tržního prostředí** do této oblasti, což je předpokladem zlepšení postavení škol na trhu práce a v povědomí společnosti.

Současné školství se nachází v **nelehké situaci.** Názor veřejnosti je ke školství spíše negativní, pojímá jej jako „pokusného králíka“, neboť se v něm neustále něco mění, není zcela jednotné strategické vedení a jednotné myšlení. Příčinou je i častá výměna ministrů školství, novelizace legislativy a též i kurikulární reforma školství, která má nastartovat zcela jiný styl výuky žáků.

Je tedy **potřeba rozšířit evaluaci,** tedy hodnocení výchovně vzdělávacích organizací o nové trendy pro hodnocení kvality a efektivitu školství, přístupu k samotnému hodnocení a výběru kritérií, kterým v současnosti chybí právě orientace na zákazníka. Tento „průlomový“ krok by mohl změnit vnímání oblasti školství v naší společnosti a dát mu patřičnou váhu a důstojnost.

2.1. **Metody hodnocení kvality**

2.1.1. **Total Quality Management**

System komplexního managementu kvality - Total Quality Management (TQM) je systém, který **lze uplatnit ve škole**. Jeho principem je „Dělat správné věci správně“. Znamená to dělat správné věci, tedy poskytnout žákům vzdělání, které jim umožní zapojení do světa práce, učit to, co vyžaduje trh. A znamená to dělat věci správně, tedy nepřetržitě zlepšovat vzdělávací procesy. **Model TQM učí školu chovat se tržně**.

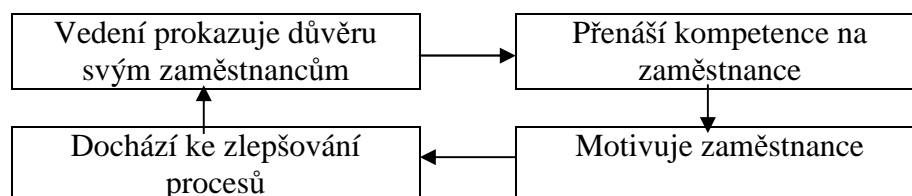
Podle definice TQM je vždy lepší udržovat kvalitu již od začátku výrobního procesu než později odstraňovat nedostatky. V oblasti školství je výrobním procesem chápán proces výchovy a vzdělávání, který si nemůže dovolit chyby. Kvalita školy musí být řízena a musí vycházet z vnitřního hodnocení. Cílem je zjistit, **kam škola směřuje**, rovněž tak i hledat odpověď na otázku „Jak dál?“, tedy **stanovit si cíle**.

TQM v prostředí školy staví na pěti následujících **pilířích**:

- poznání zákazníků (za zákazníky považuje stát, veřejnost, žáky, rodiče, učitele, další zaměstnance školy),
- nadřazenost úlohy týmu,
- velké cíle (ovšem reálné a dosažitelné, což se mnohdy neděje) a jejich sdílení,
- efektivní zpětná vazba, ta je většinou hodně opomíjena.

Zjednodušené grafické zobrazení činností vedení organizace v cyklu managementu kvality podle TQM, které se opakuje ve spirále a tím dochází k procesu neustálého zlepšování kvality řízen, je uvedeno v grafu 1.

Graf 1 Činnosti vedení organizace v systému TQM



Zdroj: www.rvp.cz

TQM model pomáhá škole zpracovat její vlastní pravidla a pokaždé musí probíhat za účasti všech zaměstnanců. Ukazuje nové myšlení, které vyžaduje ztotožnění se všech zaměstnanců s cíli a kvalitou. Ředitel školy je členem pracovního týmu a partnerem pro učitele, stejně jako jsou učitelé partnery a spolupracovníky žáků. Úspěch závisí na motivaci osob, neboť kvalita je jimi vytvářena.

Filozofie TQM nemůže fungovat bez vnitřního přesvědčení a vyžaduje spolupráci týmu, neboť se nedá realizovat jako nařízení. Základním principem je sebehodnocení.

Při sebehodnocení školy můžeme hodnotit:

- vnitřní prostředí školy, které lze vždy ovlivnit,
- vnější prostředí, které je možno ovlivnit jen nepřímo nebo vůbec.

Mezi nejznámější techniky hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí patří SWOT analýza, jež poskytuje škole širokou škálu informací. Škola může využít hodnocení pro stanovení vize neboli hlavního cíle jako pozitivního zobrazení budoucnosti, směřujícího k inspiraci školy k samostatnosti a tvořivosti.

Kvalitní výsledky se dají předpokládat po třech až po pěti letech práce. Uplatňování TQM modelu v praxi nezahrnuje žádnou certifikaci, ačkoli v současné době je certifikát jakýmsi dokladem toho, že organizace splňuje podmínky pro takovou úroveň kvality vycházející z hodnocení organizace, v našem případě školy. Postup zavádění TQM lze graficky znázornit formou otázek a odpovědí, jak je uvedeno v grafu 2.

Graf 2 Postup zavádění TQM

1.	Sebehodnocení	<i>Kde jsme teď? Jací jsme?</i>
2.	Vize	<i>Čeho chceme dosáhnout svou činností?</i>
3.	Poslání	<i>Proč to chceme?</i>
4.	Strategie	<i>Jakým způsobem toho chceme dosáhnout?</i>
5.	Cíle	<i>Co? Kde? Kdy?</i>
6.	Akční plány	<i>Kdo? Co? Kde? Kdy? Jak?</i>

Zdroj: www.rvp.cz

2.1.2. Model excellence EFQM

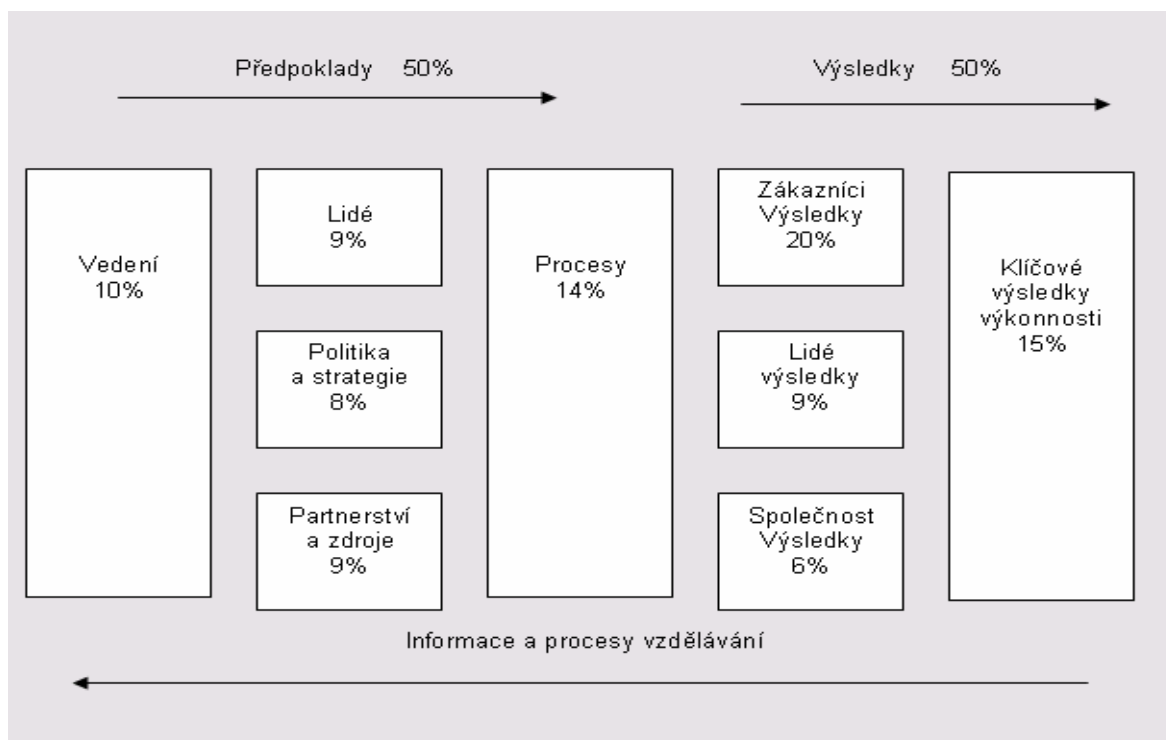
Dalším z využitelných modelů pro řízení kvality je Model excellence EFQM. Při jeho používání je uplatňováno sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Je **modelem dynamickým**, který se zaměřuje na růst školy na základě provedené systematické, komplexní analýzy, na základě které si škola stanovuje své cíle a prostředky, tedy cesty k jejich dosažení. Přínosem je především **otevření dialogu uvnitř školy** zaměřeného hlavně na strategické řízení školy, na jednotlivé probíhající procesy ve škole, její silné a slabé stránky apod. Vše se zaznamenává do **výsledné zprávy**, ta je též jedním z dokladů pro případnou diskusi o kvalitě procesů, rozdílnosti přístupů, k výměně příkladů dobré praxe. I tento model je začátkem cesty, na jehož konci lze dosáhnout na udělení Národní ceny České republiky za jakost nebo její evropskou podobu. Při aplikaci tohoto modelu je však nutné si opět uvědomit, že jeho zavádění je dlouhodobou záležitostí a výsledky se nedostaví ihned.

Grafické vyjádření modelu EFQM je ustálené a vědecky použitelné schéma, které je zároveň východiskem pro další aplikovatelnou metodu CAF. Uvedené předpoklady a výsledky hovoří jasně, z čeho se v modelu vychází, čeho lze dosáhnout, prostřednictvím koho a čeho a jaké lze očekávat výsledky.

V případě modelu EFQM platí předpoklad, že škola dosáhne vynikajících výsledků za podmínky **maximální spokojenosti externích zákazníků**, tedy žáků, studentů, rodičů, veřejnosti, spokojenosti vlastních zaměstnanců, pedagogických i nepedagogických a respektování vnitřního a především vnějšího okolí školy. Musí však také splňovat požadavky, především precizní zvládnutí a řízení procesů, které jsou vhodně definované a rozvíjení politiky a strategie, propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahů, tzv. partnerství. (Michek, 2006; www.rvp.cz)

Partnerství je spolupráce s jinou organizací na komerčním či nekomerčním základě, za účelem dosažení společných cílů. Vztahy mezi dvěma nebo více organizace, které vytváření přidanou hodnotu pro zákazníka. Partnery může být zřizovatel, sociální partneři jako je úřad práce, zaměstnavatelské a podnikatelské svazy, jiná škola, apod. (Michek, 2006, s. 61)

Graf 3 Model EFQM



Zdroj: www.rvp.cz

2.1.3. Model Common Assessment Framework (CAF)

Dalším v pořadí z využitelných modelů v oblasti školství je Common Assessment Framework, čili CAF. Jedná se o volně rozšířený nástroj napomáhající organizacím především veřejných služeb nalézt hodnocení kvality řízení, který vychází z Modelu excelence EFQM (kapitola 2.1.2.) a má téměř stejné přínosy.

Nespornou výhodou modelu CAF oproti modelu EFQM je jeho **názornost a jednoduchost aplikace sebehodnocení**.

Pilotní verze modelu CAF byla prezentována na první evropské konferenci kvality veřejné správy v květnu 2000 v Lisabonu. V České republice byl až **v roce 2005 využit v oblasti školství**, a to ve třech odborných školách:

- Střední odborná škola a Střední odborné učiliště - Centrum odborné přípravy, Sezimovo Ústí;
- Střední odborná škola a Střední odborné učiliště obchodní, Brno;
- Hotelová škola a Vyšší odborná škola hotelnictví a turismu, Poděbrady).

Škola v Sezimově Ústí je zřizována Jihočeským krajem, využila metodu CAF při tvorbě školního vzdělávacího programu v rámci systémového projektu PILOT S². Uvedené školy byly zařazeny do řešení projektu "Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné stravy ČR", který realizovalo občanské sdružení Česká společnost pro jakost.

V případě použití modelu CAF sleduje management výkony své školy z netradičního úhlu pohledu. Dosahování standardních cílů (splnění plánu či poskytnutí služby) je pouze jednou z devíti oblastí (graf 3), ve kterých je výkon školy zkoumán a hodnocen.

- Škola dostane do rukou své vlastní hodnocení, které je založeno na faktech a probíhá podle souboru kritérií, která byla ve velké míře přijata v celé Evropě. Důležitější než body jsou však cenné poznatky získané z řízené diskuse členů pracovní skupiny a vedení.
- CAF představuje prostředek pro dosažení shody ve směru řízení a shody o tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení školy.
- CAF umožňuje identifikovat pokrok a úroveň úspěchu měřit v čase.
- CAF se osvědčuje při tvorbě školních vzdělávacích programů, zejména při analýze podmínek školy pro jejich kvalitní tvorbu (Michek, 2006, s. 39).

2.1.3.1. Postup při zavádění a uplatňování CAF

Doporučený postup zavádění modelu CAF podle dostupné literatury.

- Rozhodnutí o zavedení modelu CAF a zahájení informační kampaně.
- **Sestavení pracovního týmu** pro realizaci vlastního hodnocení školy (cca 8 - 12 osob dle velikosti školy - pedagogičtí pracovníci, technickohospodářští pracovníci, pracovníci na různých úrovních řízení atd.).
- **Proškolení** pracovního týmu externím konzultantem: předání informací o modelu CAF a sjednocení znalostí týkajících se základních technik komunikace

² Plný název: Tvorba a ověřování pilotních školních vzdělávacích programů na vybraných SOŠ a SOU. Je financovaný z Evropského sociálního fondu, který má pomoci s reformou středního odborného školství. Cílem projektu Pilot S je připravit školy na tvorbu vlastních ŠVP, vytvořit postupy a podpůrné prostředky pro tvorbu ŠVP. Ve školách zapojených do projektu vzniknou pilotní školní vzdělávací programy. Pilot S tak pomůže získat zkušenosti potřebné pro tvorbu jak školních, tak rámcových vzdělávacích programů. Ty budou využity i při dalším vzdělávání pedagogů, které je bude připravovat na plošné zavedení dvoustupňové tvorby kurikula.

a dosahování konsensu v rámci týmu; výklad principu sestavování hodnotící zprávy a akčního plánu zlepšování.

- **Realizace vlastního hodnocení školy:** Pracovní tým bude posuzovat jednotlivé oblasti podle stanovených kritérií a subkritérií na základě zjištěných skutečností. V rámci této etapy navštíví školu opět **externí konzultant**. Tématem návštěvy je odborná pomoc při zahájení hodnocení (např. otázky vedení týmu, překonávání problémů a nejasností, výklad širších souvislostí problematiky řízení jakosti).
- **Ukončení sebehodnocení:** Škola zpracuje hodnotící zprávu a na jejím základě také akční plán zlepšování organizace. V této fázi školu opět navštíví konzultant, který pomůže se sestavením hodnotící zprávy a akčního plánu zlepšování.
- **Využití zjištěných výsledků:** Vedení školy předloží hodnotící zprávu a akční plán zlepšování zaměstnancům školy, příp. školské radě a zřizovateli, zašle ji na Českou společnost pro jakost, která zajistí posouzení obou dokumentů nezávislým hodnotitelem. Škola tak získá kvalitní zpětnou vazbu o svém hodnocení v tomto modelu. (Zdroj: www.rvp.cz; vlastní)

2.1.3.2. Kritéria a subkritéria modelu CAF

a) kritérium - Vedení

Hodnotí způsob, jakým vedoucí pracovníci a manažeři rozpracovávají poslání a vizi školy a jak toho dosahují; jak rozvíjejí hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch, jakými opatřeními je realizují, jak jsou do procesu zapojeni sami.

Subkritéria: vypracování a sdělování vize, poslání, dlouhodobých cílů a hodnot; vypracování a uplatňování systému řízení školy; motivace a podpora zaměstnanců školy; hodnocení spolupráce se sociálními partnery a zaměstnavateli

b) kritérium - Strategie a plánování

Jakou má škola strategii na dosažení vize a cílů, do jakých kroků a v jakém časovém horizontu je rozplánována.

Subkritéria: shromažďování a analyzování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran

c) kritérium - Řízení lidských zdrojů

Hodnocení personální politiky školy, tedy rozvoj dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, prohlubování kvalifikace a podpora zaměstnanců školy, systém jejich hodnocení, apod.

Subkritéria: plánování potřeby počtu zaměstnanců; rozvíjení a využívání odborné způsobilosti a přizpůsobování osobních a skupinových záměrů stanoveným cílům; stanovení odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců

d) kritérium - Partnerství a zdroje

Partnerství je vzájemná vazba buď mezi školami a předáváním si navzájem zkušeností nebo se sociálními partnery, tedy jak „vystupuje“ škola navenek.

Subkritéria: řízení zdrojů (finanční, znalostní, technologické, majetkové, apod.), partnerství i uvnitř školy, např. ve vztahu k žákům

e) kritérium - Management procesů a změn

Jakými postupy dosáhnout a změřit přidanou hodnotu ve výchovně vzdělávacím procesu, jak uspokojit své zákazníky a zainteresované strany – žáky, zaměstnavatele.

Subkritéria: analýza, řízení a zlepšování procesů

f) kritérium - Výsledky ve vztahu k žákům

Jakých výsledků škola dosahuje při uspokojování požadavků svých žáků.

Subkritéria: výsledky měření spokojenosti žáků

g) kritérium - Výsledky ve vztahu k pracovníkům školy

Jaké výsledky škola dosahuje při uspokojování požadavků svých pracovníků.

Subkritéria: výsledky měření spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace

h) kritérium - Výsledky ve vztahu ke společnosti

Jaké výsledky škola dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání společnosti. Patří sem např. přístup školy ke kvalitě života, k životnímu prostředí, k ochraně globálních zdrojů, tedy zavádění systémů environmentální výchovy a vzdělávání, otázky udržitelného rozvoje, apod. Jaká vlastní interní opatření týkající se hospodárnosti škola zavádí, jak a na jaké úrovni spolupracuje s příslušnými úřady a orgány.

i) kritérium - Klíčové výsledky činností a výkonnosti

Jaké výsledky škola dosahuje z hlediska svého poslání a specifikovaných cílů. Rovněž klade důraz na úroveň potřeb a očekávání každého, kdo má na jejím chodu finanční nebo jiný hmotný zájem. (Michek, 2006, s. 33 - 144)

2.1.4. Model managementu kvality podle normy ISO 9001:2000

Poslední z uváděných modelů, ale **první svou „velikostí“**, jehož prostřednictvím můžeme hodnotit kvalitu školy a který je předmětem této diplomové práce, je norma ISO 9001:2000 a její metodika ISO/IWA 2:2003.

ISO je zkratka normy, která charakterizuje kvalitní systém řízení. Ve vzdělávání se uplatňuje norma ISO 9001:2000, k jejímuž zavedení slouží uvedená metodika. **Metodika ISO/IWA 2:2003 je směrnicí pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání.** Byla zpracována a vydána v roce 2003. Tato **metodika je založena na managementu procesu, tzn. na uplatňování procesního přístupu.** Obecně lze říci, má-li škola fungovat efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho propojených procesů. Aplikace systému managementu jakosti ve škole spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením, se nazývá "procesním přístupem".

Model řízení jakosti je jednou z cest, kterou se v poslední době vydávají některé školy, aby zjistily a zajistily svou úroveň kvality a tím i svůj podíl na trhu práce. Škola je dnes ve své podstatě podnikem a musí se chovat tržně v konkurenčním prostředí a vytvářet zisk. **Zisk** je spatřován v ocenění výsledků práce školy, kterým je výchovně vzdělávací proces a v konečném důsledku jsou výsledky práce školy přímo její absolventi.

Při tomto postupu je kladen důraz na posuzování procesů z hlediska jejich **přidané hodnoty**. Pro zjištění přidané hodnoty je nutné, aby jednotlivé **procesy byly objektivně měřitelné a byly nastaveny matriky** především v oblasti:

- hodnocení žáků, hodnocení pracovníků,
- měření spokojenosti externích a interních "zákazníků".

Procesní přístup umožňuje příslušné procesy analyzovat (dotazníková šetření), průběžně zlepšovat a dosahovat žádoucích výsledků, jejich výkonnost a efektivnosti, které jsou znakem každé úspěšné organizace.

Metodika ISO/IWA 2:2003 se vztahuje též k normě ISO 9004:2000, Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování jakosti. Přílohou normy je **Směrnice pro sebehodnocení**. Proces sebehodnocení je zde chápán jako pečlivé hodnocení, jehož výsledkem je názor nebo úsudek o efektivnosti a účinnosti organizace a o vyzrálosti systému managementu jakosti. **Sebehodnocení, tedy autoevaluace** je nástroj, který má právní oporu ve školském zákoně č. 561/2004 Sb., v platném znění, a především ve vyhlášce č. 15/2005 Sb., která stanoví náležitosti také vlastního hodnocení školy.

Významným krokem v procesu zavádění managementu jakosti je vytvoření tzv. **příručky jakosti**, která tento systém popisuje a dokumentuje vzájemné působení vzdělávacích a podpůrných procesů, podle jednotlivých částí normy ISO 9001:2000 (viz kapitola 2.3.1.).

Zavedení tohoto systému pomůže škole zlepšit organizaci práce, zefektivnit metody řízení, správu dokumentace a celkově zvýšit spokojenost žáků a zaměstnanců školy, s kladným dopadem na veřejnost a trh práce. Pokud škola dosáhne souladu se všemi požadavky dané normy, získá certifikát, který deklaruje, že její systém řízení kvality byl prověřen auditorem, tedy nezávislým certifikačním orgánem, a odpovídá normě ČSN EN ISO 9001:2000. Tento **certifikát školu bezesporu zvýhodňuje v konkurenci** na vzdělávacím trhu. (Zdroj: www.rvp.cz)

2.2. Organizace vydávající certifikát

2.2.1. Certifikační organizace

Certifikační orgány, které službu certifikace zajišťují, musí pro tuto činnost prokázat dostatečnou nezávislost, důvěryhodnost a způsobilost. Mezinárodně přijatá forma tohoto prokazování je proces akreditace. Akreditace je potvrzení třetí strany (akreditačního orgánu) o způsobilosti a splnění předpokladů certifikačního orgánu provádět certifikaci systémů managementu jakosti v určité oblasti.

Certifikační orgány zajišťují stejnou úroveň služeb na stejných principech, z tohoto důvodu byly vytvořeny normy, které stanovují požadavky na certifikační orgány. V současné době audit certifikačních organizací postupuje podle normy ISO 17021, která je v souladu s evropskými normami.

Z výše uvedeného vyplývá nezbytnost existence nezávislého orgánu tzv. „třetí strany“ udělující akreditaci, přesně vymezených požadavků daných např. technickou či jinou normou a písemného dokumentu (certifikátu) potvrzujícího shodu.

Jednu z možností certifikovat školy nabízí společnost **International Education Society, Londýn s pobočkou v České republice, se sídlem v Brně**. Tato společnost již 10 let v rámci mezinárodního projektu CERTIFICATE certifikuje vzdělávací instituce evropských zemí. Certifikuje všechny typy škol. Certifikát IES je mezinárodním certifikátem, který je mezinárodně uznatelný. Jeho pořizovací cena za certifikaci činí 900 EUR. Uvedený certifikát může získat každý absolvent uvedené školy, který sice nenahrazuje nostrifikační dokumenty, ale ideálně doplňuje vysvědčení vydaný školou. Mezinárodní certifikát IES totiž prostřednictvím certifikačního stupně srozumitelně deklaruje úroveň absolvované školy. Zástupci trhu práce tak obdrží cennou a komplexní informaci nejen o kvalitě a úrovni dané školy, ale i o kvalifikaci absolventa.

V rámci České republiky má vydán tento mezinárodní certifikát např. Střední odborné učiliště strojírenské a elektrotechnické, Brno, Trnkova 113; Gymnázium, Kladno, nám. Edvarda Beneše 1573; Střední odborné učiliště strojírenské firmy ŠKODA Auto v Mladé Boleslavi, v Jihočeském kraji např. **Střední odborná škola strojní a elektrotechnická, Velešín, U Hřiště 527**. O certifikát projevují zájem v naší republice především soukromé školy, které si více uvědomují tržní složku školy a boj o zákazníka na trhu, než školy veřejné. (Zdroj vlastní; www.ies-certification.eu; www.skoly.cz)

2.2.2. Akreditační orgány

Český institut pro akreditaci (ČIA), obecně prospěšná společnost, jako Národní akreditační orgán založený vládou České republiky poskytuje své služby v souladu s platnými právními předpisy ve všech oblastech akreditace jak státním, tak privátním subjektům. Princip jednotného evropského akreditačního systému tvořeného národními

akreditačními orgány, které fungují podle jednotných pravidel a akreditují podle definovaných mezinárodně uznávaných norem, vychází z postoje Evropského společenství specifikovaného v Globální koncepci o přístupu ke zkoušení a certifikaci. V souladu s požadavky mezinárodních norem a dokumentů ČIA provádí **neustranné, objektivní a nezávislé posouzení způsobilosti, tedy akreditaci.**

Členství v mezinárodních organizacích a podpis mezinárodních multilaterálních dohod na evropské a na celosvětové úrovni o vzájemném uznávání výsledků akreditací dává záruky profesionální úrovně práce a přístupu ze strany ČIA. Podobné orgány existují i v zahraničí.

2.2.3. Příklady certifikačních společností v České republice

V České republice je mnoho společností, které prošly auditem a akreditačním procesem a jsou oprávněné vykonávat certifikaci a jejichž částečný seznam je možné nalézt na <http://www.iso.cz/prehledc.html>.

Certifikační společnost musí být **skutečně nezávislým orgánem**. Zákazník, který se pro certifikaci systému řízení jakosti **rozhoduje podle důvěryhodnosti, možnosti uspokojení jeho přání a v neposlední řadě i podle cenových hladin.**

2.2.3.1. CQS

Sdružení pro certifikaci systému řízení jakosti CQS je významný český, mezinárodně uznávaný certifikační orgán, který poskytuje zákazníkům komplexní služby v oblasti prověřování a certifikace systémů.

Členy sdružení jsou následující organizace již od roku 1996 - Elektrotechnický zkušební ústav, Fyzikálně technický zkušební ústav, Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský zkušební ústav, Textilní zkušební ústav, Technický a zkušební ústav stavební Praha a jeho pobočka Zkušební ústav lehkého průmyslu.

CQS je plnoprávným členem IQNet (International Certification Network), celosvětové sítě certifikačních orgánů vydávající uznávané certifikáty systémů řízení ve více než 30 zemích celého světa, deklarující jednotu certifikačních postupů

a připravenost ke vzájemnému uznávání certifikátů. CQS pokrývá svou činností všechna průmyslová odvětví a široký sortiment služeb, včetně oblasti vzdělávání.

V oblasti vzdělávání získala tento certifikát v roce 2007 na území Jihočeského kraje **Vyšší odborná škola a Střední škola, s.r.o., České Budějovice**, Pražská třída 3, která v rámci procesu hodnocení kvality vzdělávacího procesu ve škole spolupracovala s auditorem uvedeného sdružení panem Miroslavem Sedláčkem. (Zdroj vlastní; www.cqs.cz)

2.2.3.2. CSQ - CERT

Česká společnost pro jakost je občanské sdružení, nezávazná, nepolitická a nezisková organizace. Působí jako uznávané informační, konzultační a vzdělávací centrum především v oblasti managementu kvality, ale **není certifikačním orgánem**. Certifikačním orgánem je její nezávislá organizační složka CSQ-CERT. Vlastní proces certifikace se skládá z mnoha položek a jejich přesný výčet, včetně postupů a časových harmonogramů je uveden na www.csq.cz. Cenové náklady za proces certifikace v oblasti managementu kvality se pohybují pro organizaci přibližně 8 tis. Kč.

Česká společnost pro jakost je aktivně zapojena v **Národní politice podpory jakosti**, vyhlášené vládou České republiky na podporu ovlivňování jakosti ve všech oblastech života. Je členem Sdružení pro Cenu České republiky za jakost, iniciátorem a tvůrcem projektů CZECH MADE a Národní ceny České republiky za jakost, členem Svazu obchodu a také členem Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky. **Zaměřuje se převážně na model CAF.**

2.2.3.3. Quality Centrum, spol. s r.o.

Mezi společnostmi oprávněné k certifikaci patří i Quality Centrum, spol. s r.o., se sídlem v Písku (<http://www.certifikace-iso.cz/>; <http://www.qc-pisek.cz/>). Od vzniku firmy v roce 1993, je její hlavní náplní implementace systémů jakosti, ekologie a bezpečnosti podle požadavků mezinárodních norem ISO. V současné době provádí zavádění systému řízení jakosti dle ISO 9001:2000 ve Střední průmyslové škole a Vyšší odborné škole Strakonice.



2.3. **Národní politika jakosti**

Základním cílem Národní politiky jakosti formulovaný v její Strategii pro roky 2008 – 2013 je **udržitelný rozvoj a růst kvality života**. Tento cíl formuluje jako proces změn, v němž se využívání zdrojů, výchova a vzdělávání, orientace investičního a technického rozvoje, jakož i vývoj institucionálních struktur a vzájemné chování institucí a občanů budou uvádět do souladu se současnými i budoucími potřebami společnosti.

Strategické záměry představují z pohledu **Rady kvality České republiky** přehled nejdůležitějších aktivit v jednotlivých oblastech, kterými by se měly jednotlivé resorty, poradenské a vzdělávací organizace i neziskový sektor ve své každodenní práci ve vztahu ke kvalitě prioritně zabývat. Pozice Rady je v tomto směru **iniciační, koordinační a poradenská**, Rada nezasahuje do kompetencí ministerstev, ale zajišťuje synergii uvedených aktivit.

Aktivita stanovené v oblasti vzdělávání a osvěty ve **Strategii Národní politiky jakosti pro období 2008 – 2013**, které koresponduje s 2. programovacím obdobím čerpání finančních prostředků z evropských fondů, představují výzvu pro jednotlivé resortní orgány k naplnění strategického cíle. Aplikace ISO je jedním z prostředků jeho dosažení.

- Základní vzdělávání – morálka, etika, občanské vědomí, výchova k toleranci, ke kvalitě vztahů mezi jednotlivci i skupinami obyvatel (MŠMT)
- **Středoškolské vzdělávání - kvalita jako prostředek uplatnění společenského i na trhu práce (kraje, zaměstnavatelské organizace)**
- Vysokoškolské vzdělávání – zejména rozvoj technického vzdělání (MŠMT)
- Další vzdělávání – novou kvalitu představuje národní soustava povolání a kvalifikací, kvalita v dalším profesním vzdělávání, zákon č. 179/2006 Sb. (MPSV, nevládní vzdělávací instituce, firmy, organizace)
- **Standardy kvality k použití (CAF, CQAF, EFQM, ISO, BOZP)**

Zdroj: http://www.npj.cz/dokumenty/strategie_doc.pdf

2.4. Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání

2.3.1. Obsah směrnice IWA 2:2003

- Obsah směrnice: **0.1** Všeobecně
 0.2 Procesní přístup ve výchovně vzdělávací organizaci
- 1** Předmět dohody
 - 3** Termíny a definice
 - 4** Systém managementu jakosti
 - 4.1 Všeobecné požadavky
 - 4.2 Požadavky na dokumentaci
 - 5** Odpovědnost managementu
 - 5.1 Osobní angažovanost
 - 5.2 Zaměření na zákazníka
 - 5.3 Politika jakosti
 - 5.4 Plánování
 - 5.5 Odpovědnost, pravomoc, komunikace
 - 5.6 Přezkoumání systému managementu
 - 6** Management zdrojů
 - 6.1 Poskytování zdrojů
 - 6.2 Lidské zdroje
 - 6.3 Infrastruktura
 - 6.4 Pracovní prostředí
 - 7** Realizace produktu
 - 7.1 Plánování realizace produktu
 - 7.2 Procesy týkající se zákazníka
 - 7.3 Návrh a vývoj
 - 7.4 Nakupování
 - 7.5 Výroba a poskytování služeb
 - 7.6 Řízení monitorovacích a měřících zařízení
 - 8** Měření, analýza a zlepšování
 - 8.1 Všeobecný návod
 - 8.2 Monitorování a měření
 - 8.3 Řízení neshodných produktů
 - 8.4 Analýza údajů
 - 8.5 Zlepšování

Zavedení systému řízení jakosti znamená vytvoření podmínek a realizaci opatření k zajištění výše uvedených bodů směrnice (Hrudková, 2003; Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007).

a) Článek směrnice 0.1 Všeobecně

IWA 2:2003 je směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve výchově a vzdělávání, přičemž požadavky ISO 9001:2000 nijak nepozměňuje, používá však náročnější terminologii. Je zamýšlena pro organizace poskytující všechny typy výchovy a vzdělávání.

Směrnice uvádí (upravená citace):

„Výchova je v pedagogickém pojetí považována za záměrné působení na osobnost jedince s cílem dosáhnout změn v různých složkách osobnosti. Pojem vzdělání se zase chápe jako výsledek procesu záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností, postojů, typicky realizovaný prostřednictvím školního vyučování, tedy **výchovou a vzděláváním**. Zatímco **teoreticky lze tyto dva pojmy oddělit** a dokonce někdy chápat pojem vzdělávání jako nadřazený pojmu výchova nebo vzdělání jako výsledek výchovy nebo dokonce pojem výchova nadřazovat pojmu vzdělání, **v praxi je to nemožné**. Učitel nebo jiný pedagogický pracovník totiž vždy vzdělává a vychovává zároveň, z toho to důvodu hovoříme o výchovně vzdělávacím procesu (viz školský zákon) a míra poměru výchovy a vzdělávání závisí na jeho vlastních charakteristikách, tj. vstupních determinantech výchovně vzdělávacího procesu, stejně jako na studentových a na externích vlivech, stejně jako vlivech samotného učiva.“

„Zde je nutno upozornit na to, že ačkoli se někdy význam výchovy bagatelizuje a ustupuje do pozadí pod vlivem výkonových ukazatelů, které jsou spojeny s měřením faktických osvojených poznatků a dovedností studenta, neexistuje žádné vzdělání bez výchovy. Naopak, v době dnešní krize výchovy je potřeba si toto slovo, jeho význam a reálný dopad v cyklu vzdělávání častěji připomínat.“ (Hrudková, 2003, s. 5)

Certifikace podle norem řady ISO systému managementu jakosti poskytuje zákazníkovi ve výchovně vzdělávacím sektoru ujištění, že organizace využívá metody managementu jakosti k neustálému zlepšování dosažené úrovně.

V současné době se kvalita školy v oblasti výchovně vzdělávací sleduje víceméně pouze činností **České školní inspekce** v souladu s platnou legislativou, popřípadě různými projekty za účelem výzkumu, statistiky. Je tedy **opodstatněné a nutné zavést management kvality** ve školství, kde v současnosti chybí.

b) Článek směrnice 02. Procesní přístup

Směrnice uvádí (upravená citace):

„Výchovně vzdělávací organizace, které poskytují vzdělávací produkty mají své procesy definovat. Tyto všeobecně interdisciplinární procesy zahrnují administrativní služby a jiné formy podpory, stejně jako ty, které se týkají posuzování, jako např.:

- strategický proces k určení role školy v socio-ekonomickém prostředí,
- zajištění výukové schopnosti poskytovatelů výuky,
- udržování pracovního prostředí,
- vypracování, přezkoumání a aktualizování studijních plánů,
- přijetí a výběr uchazečů,
- následné vzdělávání a hodnocení žáků a studentů,
- interní a externí komunikace,
- měření vzdělávacích procesů.“ (Hrudková, 2003, s. 19)

Proces je definován jako činnost mezi vstupem a výstupem, přičemž výstup předcházejícího procesu je vstupem pro proces následující. **Kvalita výstupu** je ovlivněna nejen kvalitou vlastního procesu, během kterého vzniká přidaná hodnota, ale také kvalitou vstupu. Za určitý **druh vstupů**, který zásadně ovlivňuje výsledek výstupu lze považovat osobnost pedagogického pracovníka, s jeho osobními vlastnostmi, včetně jeho chování a vystupování směrem k žákům.

Za vstup lze považovat organizační podmínky, materiální podmínky, vyučovací metody postupy. Svou roli hraje i klima třídy, kurikulum. Nelze opomenout, že procesy probíhají v závislosti na sociální struktuře a sociálních charakteristikách populace (demografická křivka populace, urbanizace obyvatelstva, způsob života, zaměstnanost rodičů, úplnost rodin). (Průcha, 2007)

Typy procesů ve škole popisuje podrobněji kapitola 5.2.2.

c) Článek směrnice 3 Termíny a definice

Jsou zde definovány základní pojmy. **Zákazník a konečný uživatel** je vlastně spotřebitel výchovně vzdělávacího procesu, tedy žák. Vzdělávací **produkt** znamená obvykle obstarání služby, tedy vzdělání, to je výsledkem výchovně vzdělávacího procesu. Vzdělávací organizace - školy jsou někdy označovány jako **poskytovatel vzdělání**

za pomoci pedagogických pracovníků. Definice pedagoga je dána § 3 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění.

d) Článek směrnice 4 Systém managementu jakosti

Systému managementu jakosti ve výuce je potřeba rozumět v rámci kurikula, organizační struktury, odpovědnosti, procesů a zdrojů, které zabezpečí kvalitu výuky. Řízení výuky se může uplatnit během typických školních procesů např. plán výuky, realizace a vyhodnocení vyučování, provoz knihoven, dílen a laboratoří, apod.

V problematice **řízení školství** jde o řízení samotného výchovně vzdělávacího systému, tedy o cílevědomé plánování, organizování, hodnocení a rozhodování o změnách ve školství, na kterém se podílejí orgány jak na centrální, tak regionální a místní úrovni. Na nejvyšší legislativní úrovni řídí školství **Parlament** České republiky s iniciační rolí Výboru pro vzdělávání, vědu a kulturu Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, centrální úroveň řízení je v kompetenci **Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy**. Na regionální úrovni **krajská zastupitelstva** z hlediska výkonu samostatné působnosti a **krajské úřady** vykonávající veřejnou správu v oblasti školství prostřednictvím svých **odborů školství**, na místní úrovni **obecní zastupitelstva** a v poslední linii vedení jednotlivých škol v čele s **ředitelem** školy, který je statutárním zástupcem školy.

Řízení vyučování je dle výzkumných poznatků **nejobtížnější ze všech činností pedagoga**, neboť předpokládá nejen dovednost prezentovat učivo, ale i organizovat práci žáků vzhledem k jejich možnostem a zajištění jejich stále motivace za dodržení principů kázně. Vrcholové vedení a manažeři pak hlavně rozpracovávají a naplňují poslání a vizi organizace, rozvíjejí, zajišťují a realizují vhodnými opatřeními dlouhodobý úspěch organizace, který spočívá především v tom, jak naplňují kurikulum, učební plány a osnovy, tedy jak rozpracovávají vlastní a pro školu specifické školní vzdělávací programy, vycházející z rámcových vzdělávacích programů.

e) Článek směrnice 4.2 Požadavky na dokumentaci

Do této oblasti spadá **otázka příručky jakosti** a dalších interních dokumentů, kde je dána povinnost je řádně vést a uchovávat. Např. třídní knihy s aktuálním seznamem žáků, jejich docházkou, záznamy o probraném učivu, přehledu klasifikace, dále třídní výkazy s osobními daty žáků, přehled o omluvených a neomluvených hodinách žáků,

prospěchu, učební plány, rozvrhy včetně hodinových dotací, individuální vzdělávací plány, pokud jsou uděleny. Mezi interní dokumentaci patří ale také např. písemné testy žáků, záznamy z hospitací, vlastní hodnocení školy, zprávy i kontrol vnitřních i vnějších. Na všechny tyto dokumenty a další se vztahují zásady identifikace a archivace³.

f) Článek směrnice 5. Odpovědnost managementu

Vzhledem k orientaci na zákazníka ve výchovně vzdělávacím procesu, průhlednosti systému, komunikační strategii, prezentaci na veřejnosti využívá škola i **Školskou radu**, která je poradním orgánem ředitele školy, tvořená ze zástupců rodičů, pedagogů a veřejnosti. Ve škole má své opodstatnění a její práva a povinnosti jsou dány v § 168 školského zákona č. 561/2004 Sb., svou existencí a činností přispívá alespoň v některých školách k demokratickému a otevřenému prostředí školy.

g) Článek směrnice 5.2. Zaměření na zákazníka

Výchovně vzdělávací organizace má rozvíjet a uplatňovat **partnerství se zákazníky a zainteresovanými stranami** formou standardních i nadstandardních služeb, např. zavedením požadavků zaměstnavatelské sféry do výuky formou její inovace, zveřejňováním **výročních zpráv**, **prezentace** na vlastních internetových stránkách, **průzkumy spokojenosti** nejen žáků.

Stejný význam může mít i pořádání **dne otevřených dveří**, zajišťováním poradenské konzultační činnosti pro rodiče, apod. Zaměření na zákazníka vyžaduje neustálé zpětné vazby nejen s veřejností. Veškeré cíle výchovně vzdělávacího procesu je nutné dobře naplánovat, zdokumentovat, vyhodnotit a poskytnout k přezkoumání.

Takové přezkoumání zahrnuje většinou **přezkum výsledků vzdělávání** (znalostí a vědomostí), ať již periodické či nahodilé a zavedení preventivních a nápravných opatření pro identifikované nebo potenciální neshody (uvedeno na konci kapitoly). Přezkumy v různých směrech může provádět nezávislá organizace např. Česká školní inspekce, Ústav pro informace ve vzdělávání, CERMAT (Centrum pro reformu maturitní zkoušky), různé mezinárodní projekty KALIBRO, PISA. *Mezinárodní projekt PISA zjišťuje úroveň čtenářské, matematické a přírodovědné gramotnosti patnáctiletých žáků. Liší se zejména*

³ Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů a zákon č. 101/2001 Sb., o ochraně osobních údajů

tím, že nehodnotí, jak žáci zvládli učivo vymezené učebními osnovami, ale předmětem jeho zájmu jsou spíše dovednosti a vědomosti, které budou žáci potřebovat pro život v moderní společnosti. Výzkum probíhá pod patronací OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj).

Výsledky vzdělávání jsou podkladem i pro ukazatele OECD, mezi které patří finanční výdaje na školství jako **podíl hrubého domácího produktu (HDP)⁴, podíl výdajů** mezi soukromé a veřejné vzdělávací instituce, **počet žáků a studentů** v procesu vzdělávání, stejně tak počet pedagogických a nepedagogických pracovníků ve školství, **průměrná střední délka vzdělávání**, atd. Tyto ukazatele jsou permanentně sledovány v souvislosti s demografickou křivkou. Podrobné celorepublikové údaje a analýzy v oblasti školství, ze kterých vychází i Jihočeský kraj, poskytuje spolupracující Středisko vzdělávací politiky při Pedagogické fakultě v Praze (<http://www.strediskovzdelavacipolitiky.cz>).

V rámci Jihočeského kraje jsou takové statistické údaje pravidelně aktuálně zveřejňovány na internetových stránkách kraje v podobě koncepčních materiálů v oblasti školství, jako je **Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v kraji a Dlouhodobý záměr rozvoje výchovy a vzdělávání v Jihočeském kraji** ([http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par\[id_v\]=281&par\[lang\]=CS](http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par[id_v]=281&par[lang]=CS)).

i) Článek směrnice 6. Management zdrojů

Zde je nutné vzít v úvahu, jaké **zdroje organizace** má a s nimi pracovat. Nejde tedy v konečném důsledku jen o zdroje lidské a finanční. Je pravdou, že školy jsou při řízení svých finančních zdrojů často vystaveny omezením a tlakům, které jsou vyšší a náročnější než v soukromém sektoru.

⁴ Země OECD vydají v průměru 6,2 % HDP na vzdělávání. Nejvyšší výdaje (7,0 % HDP a více) investují do vzdělávání v Dánsku, na Islandu, v Koreji, v USA, v Izraeli. Řecko a Turecko a přidružené země Brazílie a Ruská federace vydávají na vzdělávání pouze mezi 3,4 % a 4,1 %. Česká republika se řadí mezi země s nižším podílem výdajů na vzdělávání vzhledem k HDP (4,9 %). Na primární, sekundární a postsekundární neterciární vzdělávání (tedy vzdělávání odpovídající našemu základnímu a střednímu vzdělávání včetně nástavbového studia) se v rámci zemí OECD vydává okolo dvou třetin veškerých výdajů na vzdělávání, jedná se o 3,8 % HDP. Česká republika vydává na tyto vzdělávací úrovně celkem 3,2 % HDP (1,9 % na primární a nižší sekundární vzdělávání, 1,3 % na vyšší sekundární a postsekundární neterciární vzdělávání).

(Zdroj: http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv/2007/Skolstvi_35.pdf)

Měsíčník EU aktualit č. 52 z dubna 2008 uvádí některé makroekonomické ukazatele v porovnání České republiky a Evropské unie (průměr 27 států). Ukazatel ekonomické výkonnosti „růst HDP“ je v ČR za rok 2007 ve výši 5,8 %, v rámci EU se pohybuje za rok 2007 na hladině 2,9 %. Míra nezaměstnanosti na 2. měsíc 2008 je v rámci ČR 4,6 a v rámci EU 6,7. Ukazatel cenové charakteristiky, tedy úroveň cenových hladin v podobě meziroční inflace vykazuje v ČR prudký vzestup – 12/2007 = 5,5 (EU = 3,2), 1/2008 = 7,9 (EU = 3,4), 2/2008 = 7,6 (EU = 3,4). www.csas.cz/eu

Schopnost škol vytvářet dodatečně **finanční zdroje** může být omezena stejně jako jejich svoboda přerozdělování finančních prostředků v rámci služeb, které poskytují, a to legislativními předpisy, zřizovací listinou školy a pokyny zřizovatele. Předpokladem úspěchu je zpracovaná analýza ekonomické efektivity, analýza rizik a možnosti finančních rozhodování.

Z hlediska **lidských zdrojů** je nutné tyto zdroje plánovat, u pedagogů v závislosti na jejich kvalifikaci, dovednostech a znalostech, profesních kompetencích. Stejně tak u nepedagogických pracovníků je důležitá jejich odbornost. Podmínkou plánování lidských zdrojů je organizační struktura, stanovení pravomocí a odpovědností.

Do oblasti managementu zdrojů patří i **pracovní prostředí**, kde z hlediska jde o požadavek na zajištění bezpečnosti a estetičnosti tříd, kanceláří, laboratoří, domova mládeže, školní jídelny, tělocvičny (osvětlení, hluk, barevné provedení, prostor, nábytek, umístění, ergonomické parametry, hygienické podmínky v souladu s platnou legislativou⁵. Pod pojmem prostředí se však také rozumí souhrn **vnějších podmínek** – sociálních, politických, demografických, etnických, ekonomických a jiných. Tyto mohou být statické nebo proměnlivé, těžko ovlivnitelné ze strany školy.

j) Článek směrnice 7. Realizace produktu

Pod pojmem realizace produktu je nutné si představit procesy např. přímo vlastní výuku, učební plány, školení, přijímání pracovníků, stanovení kritérií pro přijímání uchazečů o studium, zabezpečení technologické úrovně výuky, zajištění její bezpečnosti a další. V organizacích využívajících ISO 9001 jsou ustanoveny kontrolní metody, které jsou součástí přezkoumání systému managementu jakosti. Změny v kontrolních metodách hlavních procesů musí být vždy zdokumentovány, včetně vyhodnocení dopadů na výuku jako takovou s ohledem na cílovou skupinu, tedy na žáky.

k) Článek směrnice 8. Měření, analýza a zlepšování

Škola musí mít spolehlivé metody pro **monitorování a měření spokojenosti zákazníka**, jejichž výsledky sděluje zainteresovaným stranám. Mezi příklady monitorování spokojenosti zákazníka patří včasné odpovědi na stížnosti, průzkumy,

⁵ Např. vyhláška č.137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby, ve znění pozdějších předpisů; vyhláška č. 410/2004 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz škol a zařízení pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.

metoda dotazování a jiné. Svou nezastupitelnou úlohu hraje i **vnitřní audit**, který by měl odpovědět na otázky, zda bylo dosaženo shody s plánovanými cíli výuky, zda byly dosaženy požadavky systémů managementu jakosti, zda byly zajištěny podmínky pro zavedení ISO 9001 a další otázky, které jsou pro výsledný efekt organizace potřebné.

Do této oblasti patří dále oblast **řízení neshod, analýza údajů, neustálé zlepšování, opatření k nápravě a preventivní opatření**.

Pojem **neshody v oblasti školství** představuje např. možnost zajištění doučování, dalšího proškolení učiva nebo vlastní opakování ročníku či přestup na jinou školu při zachování individuálního přístupu k žákovi v případě, že jeho **studijní výsledky klesají** a nedosahují potřebné úrovně.

Vyučovací proces má kvantitativní stejně jako kvalitativní charakteristiky. Mezi **kvantitativní** měřitelné charakteristiky lze zařadit např. dobu vyučování, dobu čekání, spolehlivost a validita zkoušek, počet neúspěšných žáků, zdroje podpory výuky. Příkladem **kvalitativních** charakteristik je důvěryhodnost, přístupnost, bezpečnost, zdvořilost, komfort, způsobilost, spolehlivost, úcta, užitečnost, udržitelnost, estetika, hygiena prostředí.

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

Struktura diplomové práce obsahuje nejprve odborné literární a teoretické poznatky z oblasti hodnocení kvality a zavádění **systémů řízení jakosti, které na trhu existují a které posuzuji z pohledu jejich použití a přínosu pro školy obecně a odpovídám na otázku, zda je možné tyto modely ve výchově a vzdělávání reálně použít.**

Cílem je analýza systému managementu kvality a návrh možnosti zavedení systému řízení jakosti v oblasti školství. V rámci diplomové práce zvažuji okruhy ISO normy v oblasti školství a vyhodnocuji celkově získané informace, zkušenosti a vyvozují důsledky pro použití v ostatních školách.

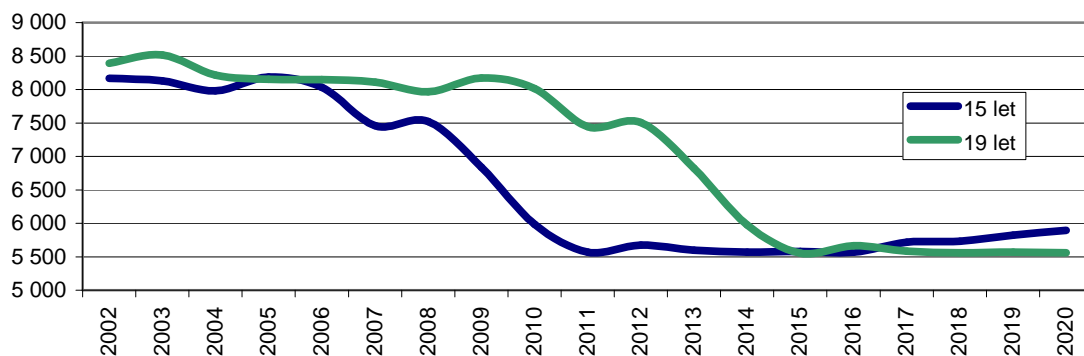
Využívám nejen poznatků z odborné literatury, osobních zkušeností s problematikou managementu řízení jakosti ve školách, zkušeností odborných firem pracujících v této oblasti, v neposlední řadě pak vycházím z písemných podkladů (např. tabulka 3 a tabulka 5) a dokumentů vybrané školy a z jejích dosavadních zkušeností s „jakostí“, z hloubkových rozhovorů s jejími představiteli a z nejedné osobní prohlídky školy.

Výsledkem je analytické a syntetické řešení jednotlivých kroků při zavádění systému řízení jakosti formou případové studie na vybrané škole, navazující na literární modely. Navrhuji zjednodušený model jeho zavádění, který by mohl být použit v rámci škol zřizovaných Jihočeským krajem jako prostředek ke zvýšení účinnosti řízení škol v období reformy školství a v době prudkého demografického poklesu populace právě v segmentu středního školství.

Současným problémem v oblasti školství jsou **výrazné populační změny**, které budou představovat v nadcházejících 7 letech pokles celkového počtu žáků až o 25%. Např. v Jihočeském kraji vstupovalo do středních škol v posledních letech cca 8000 žáků, cílově to bude pouze cca 6000 žáků. Tento pokles se projeví především v učňovském školství, jehož absolventi jsou na trhu práce v této chvíli nejvíce žádaní. Populace stárne a počet nastupující generace klesá. O to více musí být nastupující generace kvalitnější.

Graf 4

Projekce vývoje obyvatelstva JČK ve věku 15 a 19 let



Zdroj: Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Jihočeského kraje

Svou práci chci dokázat, že zavádění systému řízení jakosti podle ISO 9001:2000 má smysl i v oblasti školství, je dobrým marketingovým nástrojem pro zkvalitnění školy, startovním bodem k jejímu neustálému zlepšování a též nástrojem, který škola může využít pro hodnocení (evaluaci, autoevaluaci) školy, která je dána legislativně zákonem.⁶ Metodické pokyny MŠMT uvádějí jako jednu z možností hodnocení školy též certifikaci podle ISO 9001:2000. Je proto důležité se na takovou variantu připravit, z tohoto důvodu je tato problematika předmětem mé práce.

Zavádění systému managementu jakosti je všeobecně časově náročnější proces v poměru času pro zpracování této diplomové práce, v čemž vidím vysoké **riziko**, které může vyvážit pouze důvěra v její smysluplnost a skutečné praktické využití. **Zavedení normy ISO 9001:2000 představuje pro školu přínos zejména v tom, že si škola zmapuje jednotlivé procesy a nalezne nápravná a preventivní opatření. Analýza probíhajících procesů jí umožní porozumět tomu s jakou efektivitou fungují zaběhlé postupy a aktivity. Na tomto základě pak je možné zavést systémové řízení procesů, které je protikladem intuitivního řízení založeného na tradici, zvyku, metodách pokusu a omylu. Tento cíl chci svou prací ověřit a dále ve své osobní pracovní pozici využít.**

⁶ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, § 12 a dále pak vyhláškou č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

3.1. Stanovení výzkumných otázek

Ve své práci si kladu výzkumné otázky, zda **je možné vůbec změnit systém školské práce?** Zda je vůbec možné, že by při expanzi systému řízení jakosti bylo **školství vynecháno?** A v případě, že ne, kdo jiný než odborné školství by s tím tedy mělo začít? Zda existuje k systému řízení jakosti pro oblast školství **odpovídající ekvivalent?**

Předpokládám **některé klady zavádění systému** řízení kvality, které chci ověřit:

- jiné chápání postavení školy jako služby zákazníkovi, zlepšení image školy,
- definování dílčích školských činností detailně,
- vytvoření mechanismu pro zjišťování a odstraňování závad a jejich příčin,
- vyjasnění a rozdělení odpovědností a pravomocí, zlepšení kontrolní činnosti
- zvýšení informovanosti vně i navenek školy

Kromě kladů definuji některé **objektivní příčiny rizik** při zavádění systému:

- pedagogové nejsou připraveni na změny, chybí jejich důkladná motivace,
- školy se nedostatečně prezentují na veřejnosti nebo ne úplně vhodným způsobem,
- škola není homogenní „podnik“, žáci a učitelé mají a budou mít rozdílné postavení.

Kromě výše uvedeného si kladu otázky, jaká **nezbytná opatření** musí být provedena, aby zavedení systému managementu řízení jakosti (kvality) bylo úspěšné a mělo smysl? Jsou opatření v kompetenci zřizovatele školy či školy samotné? Jakými metodami vyvrátit stanovené objektivní příčiny rizik.

3.2. Analýza rizik při zavádění systému řízení kvality

Analýza rizik je velmi interdisciplinární obor. Metody výpočtu rizik se již dlouho používají v **pojišťovnictví a finančnictví** (odhad spolehlivosti a ziskovosti investic), **ve stavebnictví** apod., důležitou roli hrají v oboru ochrany životního prostředí z hlediska případných havárií. Existují různé **metody** např. DELPHI, FTA, kvantitativní či kvalitativní metody. Stanovují hranice, identifikují hrozby, odhadují pravděpodobnost výskytu rizika, provádějí jeho měření. V oblasti výchovy a vzdělávání jsou méně uplatnitelné a použitelné. Při sledování rizik jsem nepoužila žádnou z metod z důvodu časového zpracování, ale vycházela jsem z literárních podkladů.

V případě rozhodnutí školy pro zavedení systému řízení jakosti je třeba mít na zřeteli, že **vstupy**, které škola má k dispozici, jsou v danou chvíli **konstantní**. Uvědomit si, že v tu danou chvíli žádné jiné, tedy lepší, nejsou (např. stav budovy (nezateplená), nerozhodné vedení školy, nejednotný pedagogický sbor, různorodé složení žáků, malý zájem o studium, nízký rozpočet školy, nedostatečné výnosy v doplňkové činnosti apod.).

Pokud tedy vedení školy záleží na jejím udržení a prosperitě, je nutné z tohoto bodu vyjít a usilovat o zlepšení. Rizikem může být **selhávání lidí**, kteří ne zcela porozumí, k čemu je hodnocení vlastně dobré, či jak ho realizovat. Nejzávažnějším problémem je nedůvěra samotného vedení školy, které k tomu přistupuje jen pro „odiv okolí“.

Mezi další možná rizika a úskalí patří i určitý **stupeň odporu proti zavádění managementu jakosti**. Nucení a příkazování přináší škody. Podstatou je nejednotnost, **„zkostnatělost“ v zaběhnutých systémech**. Lékem může být delší čas k přijetí změn a důsledná motivace. **K bodu zvratu** dochází, když škola začne sklízet první úspěchy.

I **přílišné první nadšení** je též jedno z rizik, přecenění vlastních schopností, možnost uspěchat některé kroky je totiž zcela produktivní. Důležitá v tuto chvíli je sebereflexe, tedy odhad vlastních sil a možností, tím lze předejít syndromu „vyhoření“.

Ke každému z případů je nutné přistupovat individuálně. Předpokladem úspěchu je školení, systematické vzdělávání, osvojování vědomostí a dovedností v celém procesu řízení školy. Důležité je nehledat důvody, proč to nejde, ale hledat cesty, jak to půjde. (Michek, 2006, s. 55-56)

4. NÁVRH METODIKY

4.1. Rozbor postupu při zavádění systému jakosti

a) Rozhodnutí vedení školy pro zavedení systému jakosti

Jde o strategické rozhodnutí, které má dlouhodobé důsledky pro chod školy. Důležitá je jednotnost kolektivu a příprava pracovníků školy na tento proces - důkladné vysvětlení co představuje systém managementu jakosti, seznámení s cíli zavedení normy, jasné a přesné informace.

b) Určení projektového týmu

Úspěch zavedení normy je především závislý na schopnostech jednotlivých členů a na tom, jak se jim podaří zajistit efektivní fungování projektového týmu jako celku. Garanty jakosti by proto měli být především ti, kteří mají ve škole přirozenou autoritu, mají rozhodovací pravomoci a jsou iniciátory a hlavními realizátory změn, které zde probíhají, které jsou schopny pečlivě, podrobně, důsledně a objektivně analyzovat příslušné jevy v jejich souvislostech a zaujímat konstruktivní kritické stanovisko, stanovit cíle a s tím i přidanou hodnotu procesu, definovat poslání a vizi o procesu zajišťování kvality. Především je třeba si ujasnit **proč je dobré a co všechno to škole přinese** (kapitola 3.3.1.).

c) Postup sdělení o zavádění jakosti ve škole

Teprve nyní přistoupit k vlastní realizaci zavádění systému. Znamená to podrobněji popsat, na co bude kladen důraz, určit prioritní oblasti, strategii odpovídající konkrétním potřebám školy, průběžně ji aktualizovat a věnovat náležitý prostor diskusím o jejím provádění. Při této příležitosti by měl tým stanovit způsob komunikace o politice jakosti a zveřejnit jej (např. vystavit u vstupu do budovy, umístit na nástěnku, na webové stránky školy, uvést ve školním časopise, sdělit žákům a rodičům, veřejnosti).

d) Vypracování harmonogramu zavádění normy ISO 9001:2000

V tomto kroku by si měl tým ujasnit představu o rozsahu prací, zdrojích, tedy objemu **finančních prostředků potřebných** pro implementaci, měl by stanovit **plán nákladů a harmonogram postupu** prací při zavedení normy. Zpracovat procesní mapu.

e) Zavedení systému jakosti a následná certifikace

Pro samotnou školu je největším přínosem, aby školu jako kvalitní vnímali i její partneři (rodičovská a širší veřejnost, zaměstnavatelé, zřizovatel, apod.). To je výsledkem zavedení systému řízení jakosti a jeho certifikace.

f) Školení a motivace

Vzhledem k tomu, že zavedení normy ISO 9001:2000 závisí na přístupu všech zaměstnanců školy k připravovaným změnám, je nutné věnovat náležitou pozornost jejich motivaci, provést motivační školení, při kterém jsou zaměstnancům školy poskytnuty shrnující informace o jakosti a prospěšnost jejího zavedení pro školu, způsoby a plán implementace. (Časopis Školství č. 37, 2007; Michek, 2006. s. 23-27).

4.2. Metodické vyjádření postupu zavádění systému jakosti

Postup zavádění systému managementu jakosti na základě studia odborné literatury a osobních zkušeností lze metodicky vyjádřit formou zjednodušených postupných kroků takto:

- **Zjištění poptávky - co očekává společnost, rodina, škola, podnik, žák-absolvent**
- **Vyhodnocení všech dostupných podkladů a analýz**
- **Provedení zhodnocení stávajícího stavu jako počátečního bodu (vstupu)**
- **Vlastní závazné rozhodnutí o zavádění systému řízení jakosti**
- **Stanovení strategie a politiky jakosti a seznámení se s ní**
- **Zahájení spolupráce s auditorskou firmou (společností)**
- **Jmenování realizačního týmu a stanovení odpovědností a kompetencí**
- **Etapizace a provádění jednotlivých činností dle požadavků normy**

Zahrnuje např.

- Provedení zjišťovací analýzy a revize dosavadních dokumentů
- Zpracování realizačního plánu
- Realizace interních auditů v rámci implementace nových dokumentů
- Zajištění nápravných a preventivních opatření
- Přezkoumání zavedeného systému formou kontrolních dnů

- Uvolnění k certifikaci
 - Certifikační audit
- **Certifikační audit 1. stupně + provedení nápravných doporučených opatření**
 - **Provedení kontroly a zpětné vazby**
 - **Certifikační audit 2. stupně + dokončení všech požadavků a podmínek**
(Certifikační audit 2. stupně bude právně legalizován po 15. září 2008 dle metodiky ISO 17021)
 - **Žádost o certifikaci školy normou ISO 9001:2000**
 - **Neustálé zlepšování a obhajování získaného certifikátu**
 - **Medializace získané certifikace v souladu s podmínkami komunikace s veřejností a médii (veřejnost, média, zřizovatel, zaměstnavatelská sféra)**

Jde o jednoduchý model, který není rozhodně statický a lze jej rozpracovávat, doplňovat podle konkrétních požadavků dané školy či přizpůsobit startovní situaci na škole.

Střední odborná škola, na které jsem cíl své práce ověřovala v praxi, postupuje podle uvedených kroků. V současné době není ještě u konce svého záměru zavedení systému jakosti, mohu tedy pouze vyhodnotit dosavadní stav. Výše uvedené kroky jsou nastaveny z praktického hlediska pro školu správně a směřují k získání certifikace, ujišťující okolí, že škola pracuje kvalitně, na vysoké úrovni.

Model bude použit jako doporučení zřizovatele středních odborných škol v rámci Jihočeského kraje pro ostatní školy podobného typu.

5. VÝSLEDKY A OVĚŘENÍ JEDNOTLIVÝCH KROKŮ V PRAXI

5.1. PŘEDSTAVENÍ ŠKOLY

5.1.1. Stručná historie školy

Škola pro ověření jednotlivých kroků zavádění systému jakosti do praxe, nese název **Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola a sídlí ve Strakonících**. V současné době je to **jediná škola** zřízená Jihočeským krajem, která pracuje na zavedení systému managementu jakosti prostřednictvím normy ISO 9001:2000.

Od roku **1956** působila škola v budově v Husově ulici (dnešní sídlo soukromé školy Euroškola) jako večerní škola pro pracující, která byla pobočkou průmyslové školy v Písku. V roce **1960** se škola osamostatnila. V roce **1962** byl otevřen první ročník denního studia oboru strojírenství, stále ještě byl počet tříd večerní školy vyšší než třídy denního studia. Škola měla večerní třídy i v Blatné a v Prachaticích. V roce **1970** večerní studium zaniklo. Vedle základního zaměření na strojírenství byl otevřen ještě obor Doprava a přeprava. Škola dosáhla celkem 16 tříd, čímž se zařadila mezi středně velké odborné školy v kraji. Od roku **1996** mohou na škole absolventi středních škol s ukončeným vzděláním maturitní zkouškou pokračovat ve studiu na vyšší odborné škole v denním i dálkovém studiu zaměřeném na **Výrobní technologie ve strojírenství**. Od roku **2005** je v budově školy zřízena a umístěna pobočka Strojní fakulty Západočeské univerzity Plzeň, která zde vyučuje první ročník pro studenty z jihu Čech.

Jihočeský kraj jako zřizovatel školy řídí školu od roku 2001 v souladu s právními předpisy, především dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, a dalších. Se vznikem vyšších územně samosprávných celků přešla škola z působnosti ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy do působnosti kraje. Škola má vydánu zřizovací listinu, v souladu s § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.⁷

⁷ § 27 odst. 2 zřizovací listina musí obsahovat: úplný název zřizovatele, název (musí vylučovat možnost záměny s názvy jiných příspěvkových organizací), sídlo, identifikační číslo, vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti, označení statutárních orgánů a způsob jakým vystupují jménem organizace, vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává do správy k jejímu vlastnímu využití; vymezení takových majetkových práv, jež organizaci umožní, aby svěřený majetek, včetně majetku získaného její vlastní činností, spravovala pro hlavní účel, k němuž byla zřízena; okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace a sleduje se odděleně, vymezení doby, na kterou je organizace zřízena.

V současné době škola čerpá pro výuku náměty ze schváleného rámcového vzdělávacího programu pro strojírenství, na ostatní obory vyučované na škole zatím nejsou rámcové vzdělávací programy schváleny. Dosud ještě nemá škola zpracován školní vzdělávací program, neboť vychází z toho, že obor strojírenství vyučuje v několika zaměřeních a ŠVP tím nahrazuje. Pro zpracování ŠVP nabídky zatím nebylo uskutečněno žádné metodické školení pro tuto oblast se zaměřením na strojírenství. Škola tedy vyčkává na lepší příležitost a odborné zaměření seminářů pro tvorbu ŠVP. Zaměření (modifikace) oboru strojírenství se vyučuje vždy od druhého ročníku studia.

Obory vyučované v současné době na škole jsou ukončené maturitní zkouškou. Jedná se o tyto obory:

- Technické lyceum
- Řízení jakosti ve strojírenství
- Strojírenství - zaměření Počítačová grafika a CNC technologie
- Strojírenství – zaměření Logistika podniku
- Strojírenství – zaměření Ekonomika podniku
- Strojírenství – zaměření Slévárenství
- Obalová technika – zaměření grafický a obalový design
- Obalová technika – zaměření návrh a konstrukce obalů
- Provozní technika (*nástavbové studium*)
- Dopravní provoz
- Výrobní technologie ve strojírenství
- Management jakosti ve strojírenské výrobě a službách

(akreditován rozhodnutím MŠMT jako nový studijní obor na VOŠ k 1.9.2008)

Tabulka 1 Statistické údaje o škole

	Počet studujících	Počet vyučujících	Počet tříd	Kapacita
Střední škola	452	SŠ a VOŠ 46	19	600
Vyšší odborná šk.	54		3	60
dálkové st.	55			
ŠJ				ŠJ 600
DM		vychovatelů 6		DM 170
Celkem	561	52	22	660

Zdroj: <http://rejskol.msmt.cz/>

Všechny v současné době vyučované obory jsou technického rázu a připravují kvalifikované odborníky s přehledem o výrobních technologiích, strojích a nástrojích. Absolventi získají znalosti o jakosti výroby a řízení jakosti, o managementu a o ekonomickém hodnocení technických problémů s možností využívat vysoce moderní výpočetní techniku a komunikovat v technické oblasti i v cizím jazyce.

Střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou může žák dále rozvíjet v rámci vyššího odborného vzdělávání, které je zaměřeno dle školského zákona na rozvoj kompetencí ověřených v praxi a získání potřebných dovedností a znalostí pro výkon řídicích funkcí středního managementu, kde jsou kladeny nároky především na samostatnou odbornou práci a samostatné odborné kvalifikované rozhodování. Vyšší odborné studium je dále prostupné do terciárního sektoru.

5.1.2. Zázemí školy

Škola sídlí nyní v Želivského ulici ve Strakonících (příloha 1) a poskytuje vynikající pracovní podmínky žákům i zaměstnancům. Areál školy je bezbariérový, tvoří jej různé budovy, je řešen architektonicky tak, že umožňuje vzájemné propojení všech objektů krytými spojovacími chodbami. Nabízí prostory pro výuku, pro ubytování, stravování a volný čas žáků:

- budovy dílen, zde se nacházejí odborné učebny - soustružna, frézovna, kovárna-svařovna, truhlárna, zámečnická dílna, učebna programování CNC strojů,
- budovy kuchyně a školní jídelny, školní bufet pro žáky, kuchyně zajišťuje stravování i pro veřejnost,
- budova domova mládeže poskytuje ubytování žáků a studentů,
- budova teoretické výuky, včetně laboratoří a administrativní části školy,
- sportovní areál s umělým povrchem, saunou a posilovnou,
- ve škole je zabudován nový orientační systém (nástěnný a podlahový – příloha 2).

Materiální vybavení školy odpovídá zaměření školy, je nadstandardní. Odborné učebny pro výuku fyziky, chemie, jazyků, výpočetní techniky, strojírenských a elektrotechnických laboratoří a odborných předmětů jsou v této škole samozřejmostí a s vynikající úrovní. Didaktická a audiovizuální technika se běžně využívá ke zvýšení efektivity vyučování stejně jako řada moderních pomůcek a výukových programů.

Škola zapojuje v rámci výuky problematiku environmentální výchovy a vzdělávání jako průřezové téma napříč celým blokem vzdělávání, zaměřené především na životní prostředí a budoucí udržitelný rozvoj. Každopádně při využívání odborných učeben a laboratoří v rámci výuky EVVO dodržuje škola podmínky norem souvisejících s dodržováním dopadů na životní prostředí např. ISO 14001.

V současné době se škola zapojila do možností čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie, především z Regionálního operačního programu a Operačního programu Životního prostředí, kdy svými projekty chce ještě více zlepšit prostředí školy a zároveň přizpůsobit podmínkám energetického auditu snížením energetických nákladů budov. Škola je rozhodnuta předkládat projekty do všech výzev, dokud neuspěje.

Tabulka 2 Námetý evropských projektů

	Operační program		tis. Kč	2007	2008	2009	Schváleno usnesením
Zlepšení podmínek výuky v areálu vzdělávacích institucí VOŠ a SPŠ Strakonice a ZŠ a MŠ Plánkova Strakonice	ROP 2.4	náklady celkem	90 000		90 000		Schválení realizace projektu a jeho kofinancování a předfinancování Usnesení č. 350/2007/ZK
		kofinancování	13 500		13 500		
		předfinancování	76 500		76 500		
		předpokládaný příjem z předfinancování	76 500			76 500	

Snížení energetické náročnosti škol a školských zařízení Jihočeského kraje VOŠ a SPŠ Strakonice	OP ŽP	náklady celkem	18 366		18 366		Schválení realizace projektu a jeho kofinancování a předfinancování Usnesení č. 32/2008/ZK
		kofinancování	5 877		5 877		
		příprava akce					
		předpokládaný příjem z předfinancování	18 366			18 366	

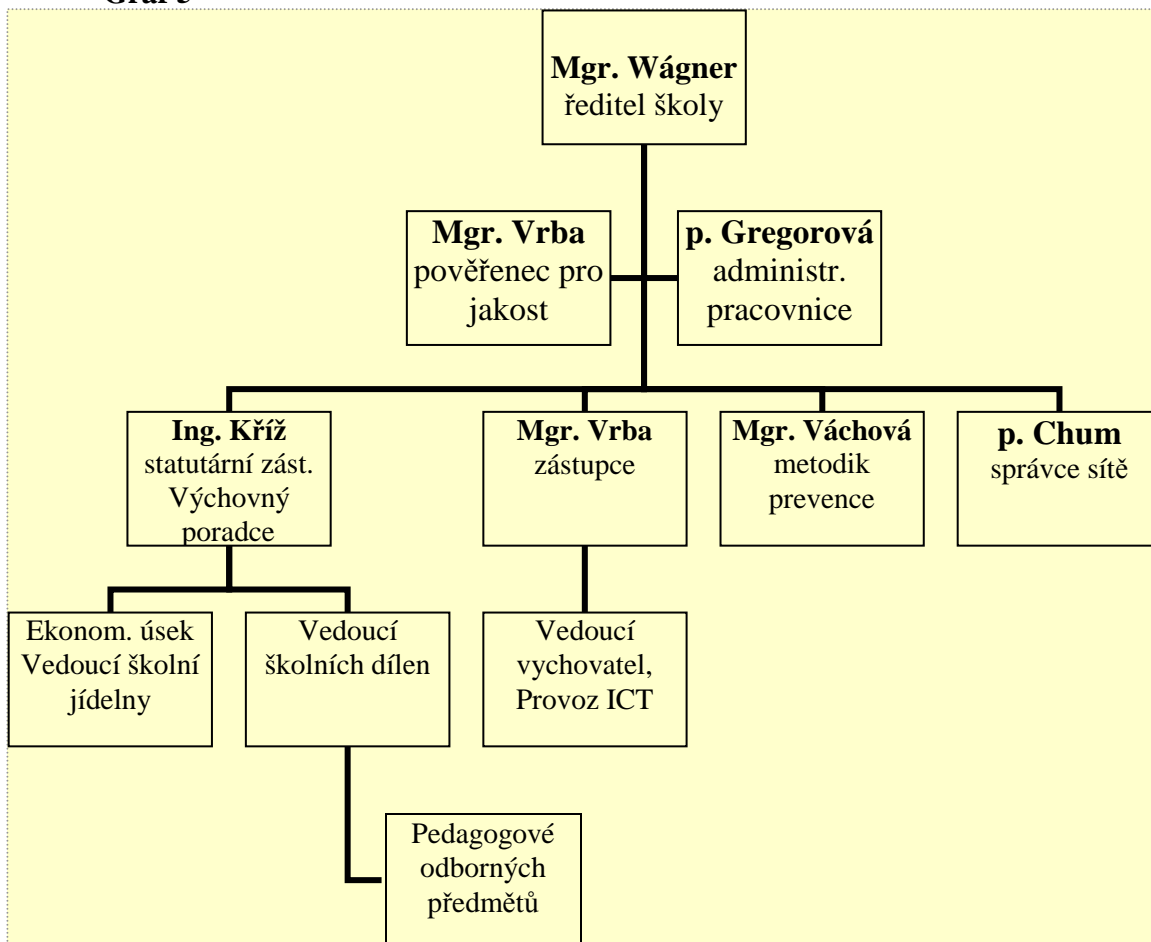
Zdroj: Matice projektů Krajského úřadu Jihočeského kraje (v gesci OŠMT, OGEI⁸)

Školu jsem několikrát osobně navštívila. Leží ve středu rozsáhlé spádové oblasti, vymezené nejbližšími podobně zaměřenými školami v Českých Budějovicích, Plzni a Příbrami. Tato oblast sousedí s Dolním Bavorskem. Střed oblasti tvoří průmyslové zóny Strakonicka, Písecka a Blatenska, které požadují kvalifikované absolventy, technicky zaměřené, a to nejlépe ihned.

⁸ OŠMT = odbor školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu (KÚ); OGEI = odbor grantů a evropské integrace KÚ

5.1.3. Organizační struktura školy

Graf 5



Zdroj: vlastní

Vrcholový management školy představuje ředitel školy, jeho statutární zástupce a další přímo podřízení zaměstnanci. Mezi poradní orgány vrcholového vedení školy patří **školské rady**. Na škole jsou zřízeny dvě školské rady, a to jedna při střední průmyslové škole a jedna při vyšší odborné škole.⁹ (Příloha 3 komplexní organizační schéma školy)

V průběhu školního roku 2006/2007 byla na škole zřízena **Komise pro jakost** s celkem 4 členy, z nichž dva učitelé pocházeli z průmyslové sféry a jejich pohled na zavádění systému řízení jakosti v prostředí školy byl touto skutečností velmi výrazně ovlivněn. Členem komise byl i Ing. Josef Vysoký, se kterým jsem v počátku případové studie veškeré podklady osobně konzultovala, stejně tak s ředitelem školy.

⁹ Školské rady zřízeny v souladu s § 167 školského zákona č. 561/2004 Sb., v platném znění a jejichž činnost je legislativně vymezena v § 168 uvedeného zákona.

5.1.3.1. Webové stránky školy

Škola má své **webové stránky** <http://www.prumstra.cz/o-nas.html>, na kterých zveřejňuje aktuální informace, jak pro své žáky a studenty, tak pro veřejnost, je zde odkaz i na partnery školy (loga firem), u kterých většinou probíhá odborná praxe žáků a studentů, odkaz na zahraniční aktivity školy, nabídku zaměstnání. Stejně tak zde škola zveřejňuje dny otevřených dveří, možnosti, které nabízí její informační centrum a další informace. V neposlední řadě zde v souladu s legislativními předpisy škola musí zveřejňovat podmínky přijímacího řízení¹⁰. Škola disponuje vnitřní internetovou sítí **intranet**.

Webové stránky obsahují základní informace, přesto dle mého názoru jsou příliš **strohé a málo poutavé, někdy nepřesné** (škola není státní již od roku 2001, přesto se tento údaj na webových stránkách objevuje). V současné době se již ve školské praxi používají „internetové žákovské knížky“ určené zákonným zástupcům žáků, které škola prozatím zavedeny nemá.

Na „provozu“ webových stránek by **měli participovat i samotní žáci a studenti** školy a přeměnit je v duchu zajímavé, živé školy, kde by mohla být zařazena fotogalerie ze života a prostředí školy, přehled úspěchů a úspěšných absolventů školy, videoprojekce zachycující zajímavý průběh výuky, trávení volného času žáků a studentů, zachyceny obhajoby ročníkových prací před komisí apod. Vzhled stránek působí skutečně více „technicky“ než „umělecky“, přičemž se jedná o velmi důležitou možnost kontaktu s veřejností a potenciálními uchazeči o studium. **Doporučuji** vedení školy tuto skutečnost nepodceňovat. Vedle dálkové formy kontaktu s veřejností doporučuji využít i jiných forem kontaktu s veřejností, a to i ve vyšší frekvenci, z hlediska marketingu.

5.2. POPIS PŘÍSTUPU ŠKOLY K REALIZACI SMĚRNICE IWA

Škola při svém rozhodování o zavádění managementu jakosti ISO brala v úvahu různé možnosti její aplikace v praxi. Přístupovala k problematice s tím, že jednotlivé položky směrnice se pokusila „napasovat“ na prostředí dané školy. Článek 02 Směrnice Principy managementu kvality poskytují několik takových možností, např. procesní přístup a zákaznický přístup. (Kratochvíl, J., IWA 2:2007, s. 12-13)

¹⁰ Stav nabídky a počtu přihlášených pro 1. kolo přijímacího řízení ke dni 15.4.2008: Strojírenství (60:62; Obalová technika 30:27; Technické lyceum 60:18 – zdroj: OŠMT KÚ JčK)

5.2.1. Zákaznický přístup

Systémy řízení jakosti byly původně zpracovány pro výrobní sféru, kde se plně osvědčily a rozšířily se postupně na další výrobce. **Pro výrobní oblast** dle rozhovoru s Ing. Vysokým ovšem platí, že:

- produkt je konkrétní, měřitelný, s jednoznačně definovanými požadavky na kvalitu,
- zákazník platí za produkt, jehož kvalitu může na místě posoudit,
- produkt lze vyrábět na sklad, a to i bez účasti zákazníka,
- o úspěšnosti těchto organizací rozhoduje kvalita výstupu, tedy produkt.

Zákaznické potřeby a přání mohou být ale **uspokojovány také službou**. V oblasti služeb, ve které si lze představit např. i koncertní vystoupení, oblast zdravotnictví, rekreace, policii či právě školství, **obecně platí**, že:

- **produkt je nehmotný, požadavky na kvalitu nejsou jednotné, ale mohou být konkrétní,**
- **zákazník platí předem (někdy dokonce paušálně a nepřímo formou daní) a tudíž nemůže cenu srovnat s kvalitou,**
- **produkt nelze vytvářet na sklad a bez účasti zákazníka.**

O úspěšnosti službových organizací rozhoduje **kvantita vstupu**, tzn. co nejvíce cestujících, pacientů, diváků, přijatých žáků. Zákazníka ovlivňují zkušenosti vlastní nebo zkušeností jiných zákazníků a přesné komplexní informace.

Ve školství lze posoudit zodpovědně **kvalitu výstupu** až za poměrně dlouhé období, v horizontu 5 let za podmínky zpětné vazby od absolventa. Otázkou je, **jak přesně definovat pojem úspěšnosti a jeho relevantnost v dnešní době**, zda je tím vysokoškolské vzdělání nebo uplatnění se na trhu práce.

Zákaznický přístup chápeme jako **neoddělitelný od procesního přístupu** z pohledu výchovně vzdělávací oblasti. Právě zde se spojují oba přístupy do společného působení. Jestliže IWA 2:2003 **definuje zákazníka** jako osobu která přijímá produkt, pak je ve školství zákazníků hned několik. V první řadě je to:

- **žák**, případně jeho zákonný zástupce v době nezletilosti žáka,
- **rodič** jako investor.

Kromě toho zákazníkem z jiného úhlu pohledu také např.

- ekonomické prostředí trhu práce jako budoucího **zaměstnavatele**,
- **stát a společnost** jako správce věcí veřejných.

Z údajů Úřadu práce ve Strakonících vyplývá, že nedochází k nezaměstnanosti absolventů dané školy a většina z nich pokračuje na vyšší odborné vysoké škole. Zaměstnatelnost absolventů školy zajišťují **průmyslové zóny Strakonicka a Písecka**, kde v současné době dochází k rozvoji technicky zaměřených firem poptávajících absolventy nejen strojírenského zaměření z okolních odborných škol (Písek, Blatná, Volyně).

Střední škola tohoto strojírenského zaměření měla v minulých letech problémy s naplněním stavu žáků, a to i přesto, že potřeba odborníků ve strojírenství na trhu vzrůstá. Proces **neustálého zlepšování komunikačních cest** mezi zákazníky škola ošetřila směrnicí výchovného poradce „**Nábor a adaptace**“.

Škola podle uvedené směrnice organizuje **nábor s cílem** přesvědčit žáky základních škol o perspektivě studia na technicky zaměřené škole formou:

- návštěvy na rodičovských schůzkách základních škol učitelem střední školy,
- prezentace školy v tisku, dále formou letáků a propagačních tiskovin,
- prezentace na burzách škol ve spolupráci s průmyslovými firmami,
- organizování dnů otevřených dveří (návštěvníky provádějí sami studenti).

Pro analýzu, **kteřou metodu více posílit**, položila škola několik otázek cca 150 žákům školy a následně odpovědi vyhodnotila.

- „*Ve kterém ročníku jste se rozhodli ke studiu na naší škole?*“
- „*Kdo nejvýrazněji ovlivnil Vaše rozhodnutí studovat obor na této škole? (vlastní zájem, rodiče, kamarádi na základní škole, dojíždění, burza škol, třídní schůzky, výchovný poradce, úřad práce, inzeráty v tisku, den otevřených dveří, jiná návštěva školy, doporučení kamarádů ze střední školy)*“
- „*Hledali jste informace na internetu?*“

Z analýzy vyplynulo, že nejvíce se žáci rozhodují v 9. ročníku základní školy, především na základě vlastního zájmu, internetových informací a vlastní prohlídky školy.

Tabulka 3 Výsledky analýzy náboru žáků

Rozhodnutí pro studium na SŠ:	%
v 9. ročníku ZŠ	80
v 8. ročníků a nižším	20
Rozhodnutí ovlivněno:	%
na základě vlastního zájmu	75
kamarádi a žáci střední školy již studující	40
den otevřených dveří - osobní návštěva	73
internetové informace	85

Zdroj: dotazník ze dne 5. 10. 2006 provedený v pěti třídách 1. ročníku

Jaká opatření chtěla škola získat směrnicí „Nábor a adaptace“?:

- vytvořit příznivé image školy na veřejnosti i uvnitř školy samotné,
- otevřenost školy a vstřícnost vůči budoucím zájemcům o studium.

Pro analýzu výše uvedených bodů používá škola metodu dotazování pro žáky prvních ročníků a jejich rodiče (příloha 4) a matici očekávání výstupů. (Tabulka 4).

Tabulka 4 Matice oboustranného očekávání výstupů

Co očekává od:	Společnost	Rodina	Škola	Zaměstnavatel	Žák-absolvent
Společnosti		Možnost profesního uplatnění dítěte	Filozofii a ocenění vzdělávání	Podnikatelské prostředí, legislativní podmínky	Možnost uplatnění se na trhu práce
Rodiny	Výchova dětí		Morální podporu a spolupráci	Důvěru	Zázemí a podporu
Školy	Vzdělání jedince	Vzdělání a výchovu, ochranu před sociálně patologickými jevy		Profesní kvalitu absolventů	Pohodu a pochopení, spravedlnost, nabídku
Zaměstnavatele	Plnění legislativy (placení daní)	Bezpečnost a jistotu	Definování požadavků na vzdělaného jedince		Dobrý plat, zajímavou práci, kariérní růst
Žáka-absolventa	Bezkonfliktní život	Podporu a společenské uplatnění	Snahu, zájem, disciplínu	Zájem, výkon, znalosti, disciplínu	

Zdroj: Podklady školy, Směrnice „Nábor a adaptace“

5.2.2. Procesní přístup

Střední škola plní v souladu s § 57 školského zákona především základní funkci, a to výchovnou a vzdělávací. Může však plnit i další funkce, např. zajištění stravování a ubytování žáků a studentů. Tyto funkce jsou však druhotné a bez základní funkce u jakékoli školy spíše bezpředmětné, ačkoli existují výjimky. Nutným předpokladem je bezesporu vůbec naplnění školy potřebným počtem žáků na základě přijímacího řízení.

Ve škole probíhají především procesy řídicí, hlavní a podpůrné (vedlejší), vycházejí ze současné mapy procesů, např.:

Řídicí procesy

- řízení dokumentace,
- vlastní řízení školy prostřednictvím vrcholného managementu,
- politika jakosti (porady vedení, pedagogické porady),
- stanovení odpovědnosti a pravomocí,
- plánování a zaměření se na zákazníka (žáka, studenta, veřejnost),
- komunikační a kontrolní procesy (např. hospitace),
- lidské zdroje (přijímání, odměňování pracovníků, další vzdělávání, kariérní růst),
- infrastruktura a pracovní prostředí (hygienické podmínky, orientační systém, aj.).

Procesy hlavní, na které působí procesy řídicí a podpůrné

- přijímání žáků a studentů ke studiu na škole (nábor, přijímací řízení),
- vlastní realizace služby = výchova a výuka,
- nákupní procesy (učební pomůcky, materiální pomůcky, energie).

Podpůrné (vedlejší) procesy

- analýza údajů, monitorování (sběr dat pro statistické vykazování a zjišťování),
- analýza spokojenosti zákazníků (dotazníková šetření, průzkumy),
- nápravná a preventivní opatření,
- neustálé zlepšování na všech úrovních.

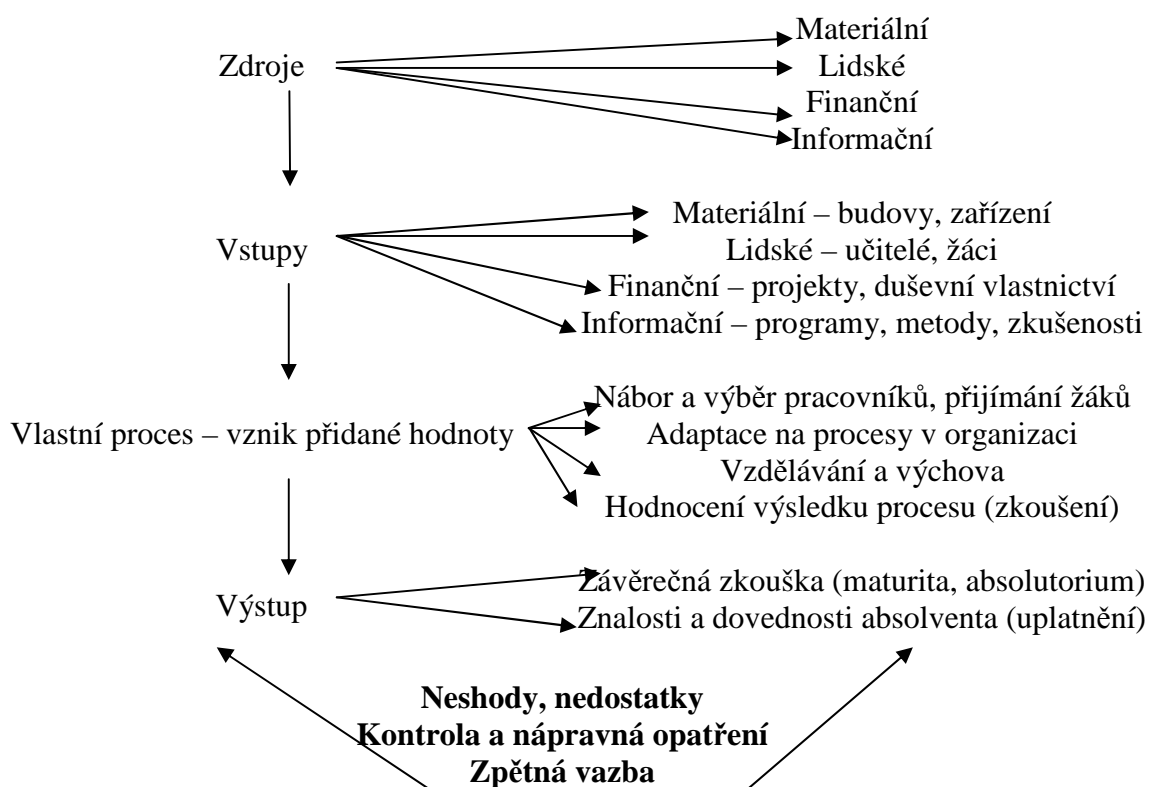
(Zdroj: Procesní mapa SPŠ a VOŠ Strakonice, duben 2008, příloha 5)

Uvedené procesy jsou v rámci výchovně-vzdělávacího procesu většinou rozpracovány v **dokumentaci školy**, kterou tvoří pedagogická dokumentace, učební osnovy, učební plány, rozvrhy, třídní výkazy a třídní knihy, dále pak vždy organizační, školní a klasifikační řád, ostatní interní směrnice, příkazy a pokyny ředitele, např. k oblasti zajištění BOZP a PO, k přijímacímu řízení (náboru) žáků, závěrečným, maturitním zkouškám či absolutorím, školních a sportovních soutěžích, či určení materiálních, personálních zdrojů, vymezení pravomocí a zodpovědností dle organizačního schématu.

Všechny tyto procesy a dokumenty jsou zdrojem přezkoumání své kvality a procesu jako takového v rámci zavádění systému managementu kvality podle ISO 9001:2000 ve škole a jsou **obsahem procesní mapy** z hlediska systému řízení jakosti.

Proces je činnost, která efektivně využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy. **Vstup + přidaná hodnota = výstup**. Definice platí i v oblasti školství a je důležitým základním kamenem pro systém managementu jakosti. Výstup jednoho procesu je vstupem pro proces následující. Graficky můžeme znázornit podmínky definice ve škole takto (šipky ukazují na směr vzájemného působení):

Graf 6



Zdroj: Podklad školy

5.3. Stanovení strategie

Při stanovení strategie pro zavedení systému řízení jakosti a neustálý růst rozvoje školy a proces zlepšování vycházela škola v souladu s článkem 8.5 směrnice IWA ze **spirály kvality**, kde jednotlivé body na sebe navazují.

Tabulka 5 Spirála kvality (graficky znázorněna tabulkou)

1.	Stanovení cílů	Jaké požadavky jsou kladeny trhem práce na absolventa školy (tabulka 4)
2.	Analýza současného stavu	Vlastní hodnocení školy formou písemného zpracování
3.	Plánování	Strategická vize školy (kap. 5.5.1.), zpracování mapy procesů (příloha 5)
4.	Příprava osob	Jmenování komise pro jakost, školení, motivace, intranetové dotazování (kap. 5.1.3.)
5.	Realizace	Vydání směrnic (Nábor; Nápravná opatření; k ICT, atd.)
6.	Hodnocení	Vyhodnocení po roce zavádění systému, vyhodnocení rizik
7.	Dosažení vyšších cílů	Dosažení certifikace k 50. výročí založení školy v roce 2010
8.	Zpětná vazba	Nové rozhodnutí o systému jakosti, spolupráce s renomovanou firmou na jakost, vstupní audit – stanovení nových etap pro zavedení systému jakosti s termínem certifikace 2008

Zdroj. Vlastní návrh schématu

Škola si nejprve v období **září 2006 až prosinec 2006 stanovila strategickou vizi** a zahájila přípravné období pro zavádění systému řízení jakosti. Dle osobního rozhovoru s ředitelem školy Mgr. Petrem Wágnerem (leden, duben 2008) jejich systém řízení jakosti nespočívá pouze ve zjištění nedostatků a jejich napravení, ale především v důkladné analýze všech procesů a ve stanovení takových opatření, aby k nedostatkům nejen nedocházelo, ale aby byl nastolen trend soustavného zlepšování. Ředitel vydal **písemné znění strategie**, které obsahovalo níže uvedené body.

- Prostudovat dostupnou odbornou literaturu k systému řízení jakosti ve školství.
- Zpracovat mapu procesů.
- Písemně zpracovat procesy dle procesní mapy do konce školního roku 2007/2008.
- Certifikaci systému řízení jakosti ukončit v roce 2010, k 50. výročí založení školy.

Některé kroky se podařilo splnit, alespoň částečně.

Tabulka 6 Požadavky na absolventa školy se zaměřením na strojírenství

Oblast	Minimum	Maximum (= minimum + navíc)	Poznámka
Odborná	Znalost technického kreslení, základů mechaniky, výrobní technologie, strojů a zařízení	+ výpočty částí strojů, jednoduchých strojů a nástrojů, měření, obrábění,	
Jazyková	Schopnost vést běžnou konverzaci (dorozumět se)	Spolehlivě překládat a tlumočit běžné údaje, Umí hovořit na odborná témata	
Řízení jakosti	Chápání jakosti podle ISO 9001	Kvalifikace v oblasti řízení jakosti	
PC	Uživatelsky WORD a EXCEL, Internet	+ zvládá počítačovou grafiku (CAD, INVENTOR, SURFCAM, 3D)	CAD pro konstrukci, SURFCA M pro CNC
Osobnostní	Být připraven přijímat nové informace a řídit se jimi	Považovat trvalé učení se za samozřejmost	
Kariérní	Znát své kladné a záporné stránky	Vědět čeho chce dosáhnout a legálně o to usilovat	Včetně krátkodobých cílů
Sociální	Umět komunikovat, srozumitelně formulovat myšlenky	Umět k tomu používat prostředky efekt. komunikace, umět pracovat v týmu	
Praktická	Mít představu o chodu firmy	Znát firmu na základě kontaktů, praxe, znalostí	
Legislativní	Mít představu o legislativě (zák. práce)	Znát přesně svá práva a povinnosti v pracovním procesu	

Zdroj: Podklady školy

Dalším krokem, který škola uskutečnila, bylo vyhlášení politiky jakosti (tabulka 6), a to na veřejně přístupném místě ve škole. S uvedenou politikou jakosti byli seznámeni všichni zaměstnanci školy na pedagogických poradách a též žáci a studenti školy tak, aby dle slov přímo ředitele školy došlo cíleně k zapojení všech ve škole k procesu zlepšování a zavádění managementu jakosti.

Tabulka 7 Vyhlášení politiky jakosti



POLITIKA JAKOSTI

„Od 1. 1. 2007 se naše škola stala školou, která zavádí systém řízení jakosti podle normy IWA 2:2003, což je směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 do výchovy a vzdělávání. Cílem je dosáhnout toho, aby:

- po celou dobu svého působení na škole byli žáci vychovávaní k myšlení orientovaným na kvalitu,
- škola byla schopna účinně odpovídat na měnící se potřeby zákazníků,
- docházelo ke sblížení metod práce se strojírenskými firmami v regionu,
- státem poskytované zdroje byly efektivně využívány,
- na škole převládalo pracovní, partnerské a iniciativní klima.

Získání certifikátu podle uvedené normy je sice dílčím cílem, ale je ve skutečnosti pouze oficiálním potvrzením o zvládnutí moderních metod práce, které zdůrazňují tři základní oblasti:

- orientace na zákazníka,
- zodpovědnost všech za kvalitní pracovní výsledky,
- trvalé zlepšování.

Ing. Josef Vysoký, Vedoucí Komise pro jakost“

Zdroj: Podklad školy (Březen 2008 nahrazena aktuálním zněním. Tato byla základem cesty.)

Na základě rozhodnutí o tom, že skutečně škola chce zavádět systém managementu jakosti, vypracovala „**Vlastní hodnocení školy** – Zpráva o zavádění systému řízení jakosti 2006/2007“, obsahující vstupní analýzu, vytyčila si úkoly a opatření na základě kterých chce k cíli dojít.

Vlastní hodnocení školy ukázalo zároveň i **některé nedostatky**. Mezi ty nejvíce palčivé a usilující o jejich nápravu, patří:

- **nedostatečné stanovení kompetencí a pravomocí,**
- **větší informovanost a participace na řízení školy,**
- **nepravidelná kontrolní činnost,**
- **inovace internetových stránek školy se zřízením galerie úspěchů,**
- **zlepšení pracovního prostředí (vymalování školy, tmavých chodeb),**
- **zlepšení individuálního přístupu k žákům.**

Vlastní hodnocení školy však hovoří i o pozitivích a dobrých předpokladech školy, uvádí úspěchy školy. Patří mezi ně např.:

- **naplnění prvních ročníků školy žáky,**
- **založení žakovské rady, zřízení schránky na dotazy žáků,**

- vytvoření podmínek pro třídění odpadu,
- zajištění finančních prostředků a vlastní realizaci rekonstrukce domova mládeže, včetně zateplení budovy,
- účast na programu IQ Auto, (*projekt zaměřený na profesní přípravu*)
- získání 1. místa na mistrovství ČR středních škol v programování NC strojů,
- realizace odborných exkurzí v zahraničí,
- sportovní akce, včetně umístění na 1. místě v okresním a krajském kole středoškolských her (odběhá, plavání),
- získání akreditace pro nový obor na VOŠ zaměřený na management jakosti (*Management jakosti ve strojírenské výrobě a službách k 1.9.2008*).

5.4. Zapojení zaměstnanců a žáků školy

Touto problematikou se zabývá řízení lidských zdrojů dle směrnice IWA čl. 6.2. Systém řízení jakosti chápe jakost komplexně, jako vlastnost, kterou může ovlivnit ať již přímo nebo nepřímo každý účastník procesu bez ohledu na úroveň organizačního zařazení.

Je-li lidská kvalita základem každé efektivní činnosti, nesmíme zapomínat, že:

- každý proces je realizován, podporován, řízen, kontrolován, plánován lidmi,
- každý člověk odpovídá za svoji část procesu,
- má právo být informován o úspěšnosti své i úspěšnosti celého procesu,
- má právo vědět co se od něho očekává a jak toto očekávání splňuje,
- má povinnost tvůrčím způsobem přistupovat k prováděným činnostem,
- hledat neshody s plánem, zjišťovat jejich příčiny a navrhnout opatření k jejich odstranění,
- je odpovědností managementu školy vytvářet dvousměrné informační cesty, stanovit politiku jakosti a propagovat zásady „firemní“ kultury v duchu hesla „Chceš-li, aby tě lidé následovali, musíš jim říci, kam jdeš“

Stručný přehled uvedených zásad byl v začátcích procesu zveřejněn na veřejnosti přístupném místě. Zásady byly formulovány stručně, neodpovídaly však současné době a způsobu života žáků, pro které nebyly motivací, ale zdrojem úsměvných reakcí. Zásady byly zveřejněny ve formě otázky „*Co očekává žák od učitele?*“ a „*Co očekává učitel od žáka?*“ a odpovědí na ni, např. takto:

- *Respektuj mne. Mluv tak, abych ti rozuměl. Uvědom si, že mám i jiné předměty.*
- *Nerozumíš-li, zeptej se. Slíbíš-li, splň. Pracuj, samo ti to do hlavy nevleze., atd.*

Dalšími **zásadami**, které jako prioritní zpracovala Komise pro jakost, byly zveřejněny pro všechny zúčastněné např. takto:

- *Zákony známe a ctíme (i když se nám to „nehodí“).*
- *Nepředpokládejte, že když to znáte vy, znají to i ostatní.*
- *Zaměstnanec má právo vědět jak splňuje očekávání svého nadřízeného.*
- *Žáci se nejlépe naučí komunikovat v komunikativním prostředí.*
- *Tam, kde lze čerpat informace z více zdrojů, musí být jeden označen jako platný.*
- *Každý zaměstnanec tedy i žák musí znát cíl a pravidla organizace.*
- *Pozor na zákon o ochraně dat.*
- *Nedostatečné a nepřesné informace podporují vznik fám.*

5.5. Vize školy a mapa procesů

5.5.1. Vize školy

V úvodu sdělení „Vize školy“ má škola umístěno opět své logo, stejně jako u vyhlášené politiky jakosti, tím škola dává najevo svou jedinečnost. Vize byla zveřejněna na veřejnosti přístupném místě s obsahem následujících sdělení:

- **„Jsme škola, která si za dobu své téměř padesátileté existence zajistila nepřehlédnutelné postavení mezi odbornými školami nejen tohoto regionu.“**
- **„Naším největším zájmem je, aby naši absolventi byli všestranně připraveni pro uplatnění ve firmách v České republice i v zahraničí a mohli úspěšně nastoupit cestu k dosažení svých profesních, občanských, ale i mzdových cílů.“**
- **„Naší vizí je vytvoření vzdělávacího centra technických, především strojírenských studií pro jihozápadní Čechy, které bude připraveno poskytovat požadované vzdělání v maturitních i pomaturitních formách všem věkovým skupinám.“**
- **„Pro zabezpečení této vize prosazuje vedení školy opatření, která zaručují:**
 - *efektivní využívání materiálních, lidských, informačních a dalších zdrojů,*
 - *odhalování nedostatků, jejich odstraňování a využívání vnitřních rezerv,*

- *vytváření partnerského klimatu spolupráce uvnitř i vně školy,*
- *oceňování iniciativy, kreativity a pracovní obětavosti.*“

Zdroj: Podklad školy

Vedení školy si uvědomuje důležitost zavedení systému managementu jakosti, z toho důvodu zpracovala Komise pro jakost téměř ke každé výše uvedené zásadě směrnice, pokyny, písemné doklady, které zveřejnila na intranetu školy a v rámci připomínkového řízení s nimi seznámila pracovníky školy a žáky.

Mezi směrnice, které má škola zpracovány, patří např. Směrnice „Preventivní a nápravná opatření“ včetně formulářů pro provádění revizí, kontrol, hospitací v hodinách výuk. Dále má škola zpracovány dotazníkové formuláře ke zjištění spokojenosti zákazníka, systematicky určené pro žáky 4. ročníků a pro učitele (příloha 6). Jejich vyhodnocení škola provádí a zveřejňuje na intranetu.

5.5.2. Mapa procesů

Komise pro jakost v roce 2007 zpracovala několik verzí procesních map s odkazem na jednotlivé články směrnice IWA nebo ve formě Ischikawova diagramu s diagnostikou zdrojů a vazeb mezi nimi pro proces neustálého zlepšování (příklad uváděných zdrojů v procesní mapě dle Ischikawova diagramu = rybí kostra z roku 2003 - učebnice a učební pomůcky, informační systémy, úroveň technického a sportovního vybavení, lidské zdroje, atmosféra ve škole, prostředí tříd, chodeb, domova mládeže, školní jídelny, motivační zdroje, podmínky pro týmovou práci).

V současné době má škola zpracovány **aktuální mapy procesů**, které odpovídají současným potřebám školy a zásadám pro zavedení systému jakosti dle normy ISO 9001:2000 bez využití směrnice IWA. Tvoří přílohu (příloha 5) a vychází z ní procesní přístup školy (kapitola 5.2.2.).

Z podrobnějšího studia mapy procesů je vidět jasné stanovení **třech základních klíčových bodů**, na které směřuje škola všechny své činnosti a úsilí. Jde o:

►► výuku, ►► výchovu, ►► stravování a ubytování.

5.6. Rizika a jejich vyhodnocení

Škola si i na základě podkladů z odborné literatury zmapovala druhy rizik na začátku své cesty k zavádění systému řízení jakosti, která by mohla ohrozit zavedení systému. Následující rizika považovala za možná.

a) Systém řízení jakosti (certifikace) se stane cílem nikoliv prostředkem

Tato situace je známa z celé řady firem, kdy na nátlak odběratelů (zákazníků) firma vytvoří dokumentaci systému, aniž by systém důsledně provozovala. Zvyklostní stav a systém řízení jakosti fungují pak paralelně. Firma demonstruje fungování systému při auditech. Systém tudíž nepomáhá, ale zatěžuje.

Riziko se na škole částečně projevilo. Díky nepochopení práce Komise pro jakost ostatními pracovníky školy zůstával ve škole zvyklostní stav nadále i po více jak ročním úsilí o zavedení systému řízení do praxe.

b) Dokumentace procesů je příliš složitá a rozsáhlá

Zavádění systému musí mít stále na zřeteli cíl, kvůli kterému se k zavádění systému přikročilo: Zvýšit efektivitu práce bez dlouhodobého zvýšení zátěže pracovníků, přesto s jejich zapojením a participací. Navíc je více než pravděpodobné, že zaměstnanci obsáhlé směrnice nebudou číst. Vývoj směřuje tedy k jednoduchosti.

K této situaci částečně **na škole fakticky došlo**. Škola vypracovala mnoho dokumentů, směrnic, zmapovala procesy, ale stále vycházela ze zásady a očekávání přínosů, nápadů a vlastních návrhů na zlepšování od všech zaměstnanců školy, žáků a studentů. Vzhledem k nepochopení systému ihned na začátku, toto očekávání spíše pedagogické pracovníky zatěžovalo a nepřineslo to tedy žádaný výsledek.

Směrnice byly **příliš podrobné**, složitě psané, tudíž neúčinné. Směrnice **má obsahovat základní kroky, nastavení pravidel, vazeb, procesu, požadovaného výsledku**. Příliš podrobná směrnice je potom v případě jakékoli odchylky, změny byť malé části, zdrojem další administrativní práce na její aktualizaci, ať již formou dodatku směrnice, či nového vydání.

c) Systém je uzavřen pro žáky

Zavádění systému řízení jakosti je záležitost vyučujících a žáci nemají možnost dávat podněty. Tato záležitost se v současné době ve škole napravuje, je zřízena **schránka a nástěnka na dotazy a přání žáků**, včetně vyhrazení přesně stanovené doby ředitele školy pro osobní jednání se žáky.

d) Systém je brán jako záchrana situace a prostředek k vyřešení problémů

Systém řízení jakosti je pouze souhrn pozitivních zkušeností. Sám o sobě nic nemůže přinést. Výhodou může být jen v rukách poučených lidí, kteří zlepšení současného stavu chtějí a jsou připraveni pro to něco udělat. Nelze se tedy spoléhat na to, že vše systém vyřeší sám, bez zásahu člověka.

Při hodnocení tohoto rizika se opět dostávám k tomu, že v prvopočátku bylo zpracováno mnoho směrnic, podkladů a analýz a očekával se zásah pracovníků školy v tom směru, aby sami přicházeli s návrhy, nápady a přínosy na zlepšení, k čemuž nedošlo, a to v důsledku nepochopení základů systému řízení jakosti. Problém má své kořeny jinde.

e) Vedení nejde příkladem

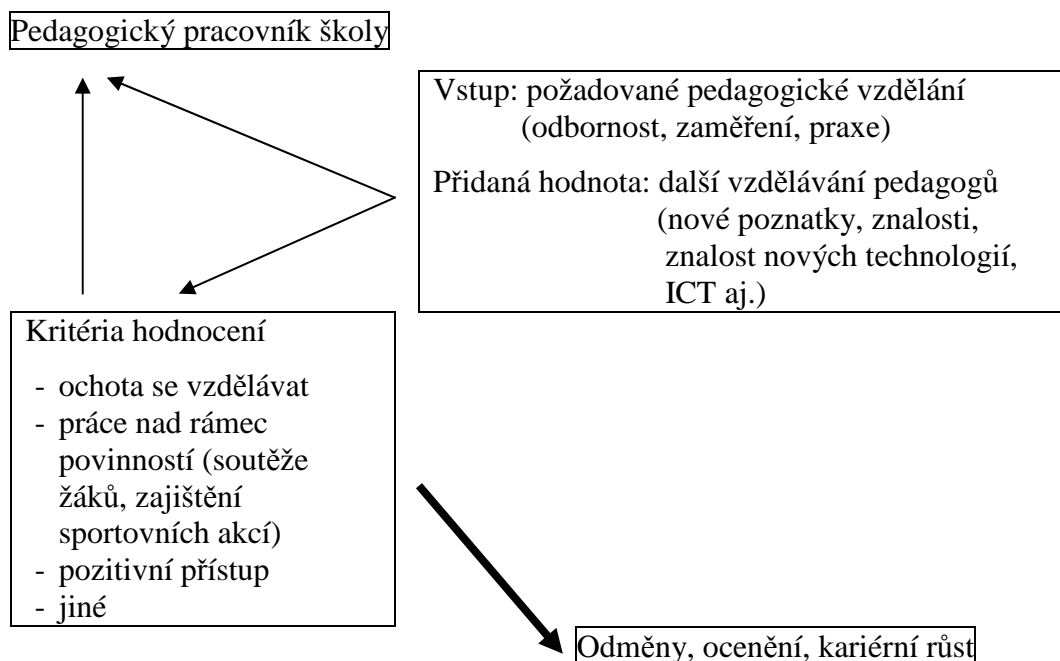
Vedení školy jmenuje lidi odpovědné za přípravu systému a samo se z tohoto procesu vyčleňuje nebo se zříká odpovědnosti. Bez aktivní účasti členů vedení budovat systém nelze.

Toto riziko se **neprojevilo**. Již od počátku rozhodnutí školy o zavedení systému byl jmenován pracovník odpovědný za problematiku jakosti a vedení školy bylo aktivně zapojeno. Ředitel školy v první fázi osobně participoval na přípravě všech procesních dokumentů.

f) Nejsou vytvořeny motivační mechanismy

Nefunguje pravidelné hodnocení lidí. Nejsou odměňovány přínosy a postihovány nedostatky. K zaměstnancům se nepřistupuje individuálně. Nevytváří se příznivá firemní kultura. Nejsou tedy nastaveny metriky v oblasti lidských zdrojů, především u pedagogů. Tyto body jsou uvedeny ve Vlastním hodnocení školy, jsou tedy opodstatněné. Navrhují určitou metodiku pro hodnocení (graf 7).

Graf 7 Návrh metriky pro hodnocení pedagogických pracovníků



Zdroj: Vlastní návrh

Při hodnocení rizik je jasné, že **výše uvedená rizika ovlivnila průběh zavádění systému řízení kvality** v uvedené škole. Vedení školy nakonec po více než roční práci dospělo k závěru, že práce započaté na systému jsou přespříliš složité a rozsáhlé, někteří zaměstnanci považovali systém za zbytečný a nepřistupovali k jeho zavádění pozitivně s tím, že by uvedené pokyny, směrnice a další podklady alespoň přečetli. Nepodařilo se plně zapojit veškeré zaměstnance do týmové práce na zavádění systému. **Očekávaný výsledek se tedy nedostavil.**

Škola použila jako prostředek k dosažení cíle, k zavedení managementu řízení jakosti **směrnici IWA 2:2003**, metodiku pro zavedení ISO 9001:200 ve školství, která je svým obsahem pro oblast školství méně přijatelná z hlediska vyšší náročnosti na její porozumění a složitost terminologie. Zavedení systému bylo rozvrženo až do roku 2010, celkem v dosti velkém časovém rozmezí, kdy hrozilo „rozpliznutí“ veškerých návazností do ztracena.

Ačkoli v současné době existuje již nová metodika pro zavádění systémů managementu kvality ve vzdělávání IWA 2:2007, která byla zpracována v říjnu 2007 a zveřejněna počátkem roku 2008 a je jednodušeji pojata, přesto již není podkladem pro danou školu.

V současné době je postupováno **ryze podle ISO 9001:2000** a již nyní (v době zpracování případové studie – *březen a duben 2008*) lze s určitostí předpokládat, že nový postup zavádění systému za pomoci odborných pracovníků fundované firmy bude daleko **pružnější** a dojde i ke sjednocení všech pracovníků školy do jednoho pracovního týmu s pozitivním myšlením ve snaze zlepšit kvalitu školy společnými silami. Ve škole je stále k dispozici vnitřní internetový systém intranet jako prostředek pro bližší, rychlejší a efektivnější oboustrannou komunikaci v otázkách zavádění systému řízení jakosti ve všech jeho oblastech a procesech.

6. ZHODNOCENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ

6.1. *Hodnocení dosavadních etap zavádění systému řízení kvality na škole*

Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola ve Strakonících je škola zřizovaná Jihočeským krajem, má silné zázemí a patří mezi školy kvalitní. Škola vyučuje především obory technicky zaměřené a na základě toho výrazně spolupracuje s firmami v Jihočeském kraji a částečně i se zahraničním (pobyty v Holandsku a Norsku). Právě z důvodu být partnerem na odpovídající úrovni kvality takovým firmám přistoupila škola k **rozhodnutí o zavedení systému ISO 9001:2000**. Při svém rozhodnutí vycházela i ze zkušeností, které se již v zahraničí osvědčily a jsou zcela běžnou záležitostí.

K tomuto rozhodnutí dospěla též na základě výsledků **spolupráce s podniky, ve kterých žáci vykonávají odbornou praxi**, jejich požadavků na žáka-absolventa školy (tabulka 5) a na základě podkladů, které si škola vytvořila, aby zjistila, jaké výsledky své práce očekává veřejnost a zaměstnavatelská sféra. Uvedené analýze chce škola přizpůsobit celkový záměr školy. Na základě všech dostupných zjištění tedy přistoupila k rozhodnutí o zvýšení kvality školy zavedením systému řízení jakosti v souladu s normou ISO 9001:2000 aplikovatelnou na oblast vzdělávání.

Studijní obor Řízení jakosti ve strojírenství, který se již dříve vyučoval na vyšší odborné škole, dal určitý impuls pro zavedení systému řízení jakosti, neboť „pokud se problematika vyučuje, tak ať se odráží i v realitě školy“. Zároveň i vize určitého „**pořádku v dokumentech školy**“ byl jedním z důvodů rozhodnutí. Poslední impulsem byla návštěva sousední soukromé školy **Euroškoly, která již tento systém zaveden má**. Rozhodnutí tedy již nic nebránilo (vlastní sdělení ředitele školy).

Nejprve byla zvolena strategie systému řízení jakosti (kapitola 5.3.), vydáno a zveřejněno rozhodnutí ředitele školy o politice jakosti, (tabulka 6, kapitola 5.3.), zpracována mapa procesů (příloha 5), provedeno vlastní hodnocení školy, dotazníková šetření v rámci školy i v rámci rodičovské veřejnosti, vydány směrnice, kterými škola ošetřila základní a důležité procesy, např. přijímání žáků a studentů ke studiu, rozvoj lidských zdrojů apod.

Nově je vytvořeno **informační a vzdělávací centrum** pro žáky, studenty a učitele, které je koncipováno komplexně jako studovna s počítačovými pracovišti, je zde zároveň instalována i knihovna. Je zde zaměstnaná jedna pracovnice, která zabezpečuje tisk vyučovacích materiálů, zpracovaných prací žáků a studentů a provádění vazby těchto prací, apod. Nedochozí tak k časové ztrátě učitelů a je zabezpečena podstatná pomoc žákům a studentům. Středisko je plně využíváno i po vyučování jako studovna. Škole se investice do 1 pracovnice vyplatí.

Škola se rozhodla pro zavedení systému jakosti již **koncem roku 2006, a to vlastními silami**, za výrazné spolupráce Ing. Vysokého, zástupce ředitele školy pro vyšší odbornou školu a člena Komise pro jakost, který na škole vyučuje a má dlouholetou praxi z výrobní sféry, kde se s touto problematikou setkal a plně se jí věnoval. Komise se scházela jedenkrát za 14 dní, stále však při práci převažoval pohled z průmyslové sféry. Cílem školy bylo a je, teprve po zajištění všech požadavků směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000, přistoupit k vlastní certifikaci systému jakosti a zajištění auditu.

Škola si zmapovala i případná **rizika**, o nichž pojednává kapitola 5.6. Některá z nich se však vyplnila a stala se tak pro školu **osudná**. Po více jak roce přistoupila škola k vlastnímu vyhodnocení zavádění systému řízení jakosti podle normy ISO. Toto zhodnocení stavu zavádění systému jakosti nedopadlo dle očekávání a zcela kladně ve prospěch školy. Neposkytlo závěr, který by svědčil o dosavadním výsledku zavádění systému řízení jakosti ve škole. Praktický **dopad roční práce nebyl vidět**.

Dosavadní zavádění systému se ukázalo jako **velmi zdoluhavé**, bez konkrétního závěrečného výsledku a zároveň došlo **k nepochopení některých dokumentů**, ale i k „**otrávení**“ **některých učitelů** k další spolupráci na zavádění systému. Škola se dostala **do tzv. slepé uličky** (vlastní hodnocení ředitele školy).

Aby však dosavadní činnosti škola zúročila a dospěla ke svému vytčenému cíli, přistoupila **začátkem roku 2008 ke spolupráci se soukromou firmou Quality Centrum, spol. s r.o., Písek** (<http://www.certifikace-iso.cz/iso-9001>) a požádala o **provedení vstupní analýzy současného stavu**, ve kterém se škola nachází a o sdělení, zda je škola na dobré cestě získat uvedený certifikát ISO a dospět ke svému vytčenému cíli.

Toto rozhodnutí vedení školy se jeví v současné chvíli jako velmi správné. Firma provedla dne 31. ledna 2008 vstupní audit všech dosavadních podkladů, procesů, systémů, činností atd. podle ISO 9001:2000 a vše zpracovala písemnou formou (kapitola 6.2.).

Ke každé z auditovaných činností provedla firma závěr, včetně nápravných doporučení, co ještě doplnit, co odstranit, co předělat a doplnit. Hodnotící zpráva vyplývá pro školu celkem optimisticky. Mnoho podkladů, které škola za poslední více jak jeden kalendářní rok zpracovala a pokusila se zavést do praxe školy, je možné použít jako základ, pouze je nutno zlepšit jejich aplikovatelnost, použitelnost a vzájemnou provázanost, tedy dotažení ve smyslu normy ISO.

6.2. Analýza současného stavu ve škole pro zavedení systému

Na základě spolupráce s firmou zabývající se certifikací systémů řízení jakosti podle ISO 9001:2000 Quality Centrum, spol. s r.o., Písek se tato firma soustředila na provedení vstupní analýzy podmínek a výsledky shrnula do své zprávy ze dne 31. ledna 2008. Analýzu zpracovávala pověřená auditorka Ing. Nevečeřalová. Poznatky a závěry z provedené analýzy jsou předmětem následujícího textu, tučnou kurzívou jsou pak uvedeny návrhy na řešení z hlediska mého studia dané problematiky (příloha 7).

SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI je **formálně rozpracován**, není však nastaven srozumitelně, neakceptuje skutečný průběh procesů a činností a **neposkytuje jasná pravidla pro řízení procesů**. V současné době **není zpracována příručka jakosti** ani ucelená směrnice základna obsahující dokumentované postupy požadované normou. Pravidla z hlediska organizačního zajištění činností jsou dány **také směnicemi MŠMT a kraje**.

Pomocí **PROCESNÍ MAPY** jsou **identifikovány procesy** potřebné pro systém managementu jakosti, jejich vazby a vzájemné působení **včetně jejich rozlišení** na hlavní, řídicí a podpůrné. **Odpovědnosti a pravomoci** jednotlivých pracovníků, jejichž činnosti ovlivňují jakost a jsou **částečně definovány** v Příkazu ředitele školy „Odpovědnosti a pravomoci vedení školy“, dokument obsahuje také Organizační schéma vedení včetně funkce **pověřence vedení pro jakost**.

V následujícím období bude nutno:

- Stanovit rozsah budovaného systému (*počet směrnic, dokumentů*)
- Definovat pravomoci a odpovědnosti pracovníků ovlivňující jakost (*úprava pracovních náplní, zpracovat schéma vzájemných vazeb nadřízenosti, podřízenosti a zastupitelnosti*),
- Stanovit kritéria a metody pro hodnocení procesů (*např. nastavit metriky pro každý proces dle procesní mapy*),
- Zabezpečit provádění monitorování včetně analýz efektivity procesů, příčin problémů (neshod) a navrhování opatření ke zlepšení prováděných činností. Metodika soustavného zlepšování není stanovena, ale v praxi se na zlepšování iniciativně pracuje (*informovanost o novinkách – odborná literatura, školení, exkurze, poskytování služeb podle nových trendů, využívání předchozích zkušeností*),
- Vypracovat *příručku jakosti*.

Směrnice pro **ŘÍZENÍ DOKUMENTACE** obsahující postup pro připomínkování, schvalování a vydávání, jakož i způsob stahování neplatné dokumentace, její archivace, likvidace a skartace existuje pouze v návrhu. Popis činností řízení dat v elektronické podobě není vytvořen. Nesou jednoznačně stanoveny požadavky na pravidelné zálohování, archivaci i ochranu dat. Zálohování dat probíhá na základě zavedených zvyklostí. Evidence software v rámci organizace není zpracována. Evidence hardware je vedena pouze v účetnictví. Nejsou stanoveny a popsány požadavky na zálohování, archivaci a ochranu dat.

Oblast **ŘÍZENÍ ZÁZNAMŮ** není systémově dokumentována. Postup pro jejich zpracování, distribuci, identifikaci, sběr, značení, registraci, archivaci a skartaci není popsán a nejsou stanoveny lhůty pro archivaci ani postup a forma přístupu zákazníka k záznamům a definována odpovědnost za umožnění přístupu ke konkrétním záznamům.

V rámci budování systému bude nutno:

- Revidovat a *dopracovat Směrnici pro řízení dokumentace a záznamů* v organizaci, se stanovením doby ukládání v místě vzniku, doby archivace a skartace,

- Stanovit postup vyřizování dokumentace (*kdo zpracovává, kdo podepisuje, kdo je odpovědný, kdo archivuje*),
- Stanovit a popsat způsob řízení externí dokumentace včetně legislativních dokumentů a odborných norem a zabezpečení její trvalé aktuálnosti (*zaevidování, přidělení k vyřízení, včetně stanovení termínu pro vyřízení, zpracování, zjištění*),
- Zavést a dokumentovat způsob *řízení dat v elektronické podobě*, včetně způsobu zálohování dat, místa ukládání záloh a antivirové ochrany.

Z hlediska **ODPOVĚDNOSTI MANAGEMENTU** školy vedení stanovilo dokument „Vize školy“, který splňuje požadavky normy na politiku jakosti a na základě toho plánuje a provádí činnosti pro zavedení, udržování a zlepšování systému managementu. Přezkoumává účinnost realizovaných procesů formou dotazníkových akcí, které jsou vyhodnocovány za účelem přijetí opatření ke zlepšení problematických oblastí.

POŽADAVKY ZÁKAZNÍKŮ jsou promítány přímo do skladby studijních oborů a studijních plánů. Systém požadavků zákazníka zatím není v žádném dokumentu popsán (*písemný záznam z každého jednání se zástupci firem*).

Je prosazována vstřícnost a aktivita pedagogů směrem ke studentům. Studenti mohou vznášet požadavky osobně, přes studentskou radu, třídní profesory a výchovné poradce, internetové stránky školy.

V rámci budování systému bude nutno:

- Zpracovat proces marketingu ve smyslu mapování trendů trhu (*přesný postup organizování náborů a dnů otevřených dveří, zásady pro prezentaci na internetových stránkách školy, kontakty s výchovnými poradci základních škol regionu, atd.*)
- Postup a pravidla pro přezkoumání požadavků zákazníka (*pravidelná jednání zástupců firem a vedení školy, rodičů, apod. pro zachování aktuálnosti.*)
- Postup pro zjišťování spokojenosti vnějšího zákazníka (*participace na praktické výuce, pořádání společných výstav, seminářů, soutěží, apod.*)

MARKETINGOVÁ ČINNOST A BENCHMARKING, zacílené na zajištění dostatečného počtu uchazečů o studium, jsou v organizaci vykonávány užším vedením, tato činnost však není popsána v žádném systémovém dokumentu, analýza mapující situaci na trhu a porovnání s konkurenčními školami není zpracována (*sledování vývoje demografie v regionu, sledování úspěšnosti přijímacího řízení na ostatních školách kraje z podkladů krajského úřadu, rozvoj průmyslových zón, sledování údajů úřadu práce apod.*), přesto jsou tyto informace vedení společnosti dostatečně známé.

INTERNÍ KOMUNIKACE je zajištěna systémem plánovaných porad a intranetem školy. Byl jmenován pověřenec pro zavedení a udržování systému managementu jakosti. Škola je vybavena odpovídajícím způsobem ke komunikaci se studenty a veřejností. Komunikace se zákazníkem probíhá všemi dostupnými způsoby tak, aby došlo k úspěšnému zjišťování a přezkoumávání požadavků zákazníka a realizaci úspěšných vzdělávacích a výchovných programů. Za toto odpovídají všichni pedagogičtí a výchovní pracovníci v čele s vedením školy.

Studenti mohou vznášet požadavky osobně, přes studentskou radu, třídní profesory a výchovné poradce, internetové stránky školy a také přes schránku důvěry.

Informace o stávajících a nových produktech a službách školy a domova mládeže jsou předávány zákazníkům odpovídajícím způsobem. Aktuální informace jsou vedeny na webových stránkách školy, na intranetu a na nástěnkách.

Z hlediska **MANAGEMENTU ZDROJŮ** je popis činností spojených s příjmem nových zaměstnanců do školy a jejich výstupem v případě ukončení pracovního poměru nastaven návrhem směrnice Řízení lidských zdrojů. Tato směrnice je využitelná a část řešící řízení lidských zdrojů bude převzata do nové dokumentace.

V návrhu směrnice **Řízení lidských zdrojů** je nastaven:

- Postup stanovení úkolů pro zkušební dobu u nově nastupujících pracovníků, plán školení a dalšího vzdělávání.
- Seznámení pracovníků s Politikou jakosti.
- Požadavek na pracovní náplně na jednotlivá funkční místa (kvalifikace, délky a druhu praxe, dalších dovedností a vedení těchto dokladů v osobní složce).

V rámci budování systému bude nutno:

- Zpracovat *system vyhodnocení úrovně školení* jako podkladu pro následný výběr dodavatelů školení, včetně vyhodnocování efektivity školení vedením školy (*dotazníky – přínosy školení pro výuku, praktické ukázky ze školení, ověření získaných znalostí v praxi – hospitace*)
- *Zpracovat kategorizaci pracovišť a analýzu rizik.*
- Vytvořit a doplnit popis řízení externích pracovníků (*stanovení kritérií jejich výběru, požadavků na zaškolení, kontrolu a hodnocení*).
- Zvýšit „firemní“ kulturu (*zajištění dochvilnosti, plnění úkolů ve stanoveném termínu, ochota k plnění cílů, spolupráce a vedení dialogu; procesy kontrolních činností vedení školy*).

Škola má zajištěnu vhodnou **INFRASTRUKTURU** pro poskytování vzdělávání, výchovy i stravování. *Nemá však zaveden systém pravidelných kontrol a údržby zařízení* včetně strojů a zařízení dílen, laboratoří i kuchyně. **Plán investic** je zpracován písemně, vedení investice plánuje v rámci ročního plánování v součinnosti s krajem.

OBLAST ÚDRŽBY strojního zařízení není popsána odpovídajícím způsobem v dokumentaci, *neexistuje technická dokumentace k výrobnímu zařízení*. Služební vozy jsou pravidelně udržovány v rámci STK a pravidelných kontrol. Údržba budov je plánována a realizována. Údržba výpočetní techniky je prováděna operativně a závažnější problémy jsou řešeny externě.

V rámci budování systému bude potřeba:

- Stanovit dokumentovaný postup na údržbu strojů a techniky včetně termínů provádění pravidelné údržby a záznamů o údržbě (*kniha údržby včetně termínů, popisu závad*).
- Zavést evidenci výpočetní techniky a software (*elektronická evidence, účetní doklady, evidenční čísla, odpovědnost*).
- Proškolení BOZP je pravidelné, je zavedena evidence osobních ochranných pomůcek (*doplnění stanovení bezpečnostních rizik při jednotlivých činnostech dle zákoníku práce – viz směrnice BOZP Jihočeského kraje pro školy SM/108/RK*).

- Záznamy dokládající odstranění závad zjištěných při revizích nebyly v průběhu analýzy k dispozici (***zabezpečit provedení a zdokumentování elektrorevizí a zpracovat seznam elektrozařízení, včetně jejich umístění, stanovit odpovědnou osobu za revize, stanovit termíny pravidelných revizí***).
- Zamezit v truhlárně možnému riziku požáru (***výměnou elektroinstalace***).
- Vhodně upravit nakládání s chemickými látkami a přípravky v odborných dílnách a laboratořích, řádné označení dle zákona¹¹ (***viditelné písemně zpracované pokyny a proškolení dle nich na začátku výuky, zabezpečení úložných prostor***).
- Zabezpečit ochranu před kontaminací jídla ve školní kuchyni (***použití nerezového nádobí***).
- Vytvořit pokyny pro obsluhu a údržbu strojů a zařízení a doklady o způsobilosti dodavatelů revizí (***pokyny, směrnice***).
- Ošetřit postupy pro skladování potravin a kontrolní postupy pro zabezpečení jakosti a to pro vstupní, mezioperační i výstupní kontrolu (***směrnice o kontrolních postupech a skladovém systému***).

Z hlediska „**PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE PRODUKTU**“ probíhá výchova a vzdělávání prostřednictvím 77 předmětů, které vycházejí z učebních plánů a jsou realizovány díky úvazkům vyučujících na základě rozhodnutí ředitele a vedoucích předmětových komisí. Dle závazných osnov vyučující vypracovávají tematické plány a předkládají ke schválení.

Vzhledem ke specifčnosti procesu **výuky**, vzdělávání a výchovy jsou **POŽADAVKY PŘEZKOUMÁVÁNY** prostřednictvím zkušebního řádu, klasifikačního řádu, sledování souladu s tematickými plány a osnovami daného předmětu apod. V rámci **výchovy** jsou připravovány měsíční a týdenní výchovné plány skupin se zaměřením na zájmy a studijní výsledky. Plánování ve **stravování** se týká tvorby jídelníčků, včetně zohlednění sezónních surovin a zabezpečení včasného zásobení, dbá se na variabilitu jídel a zásady správné výživy. Požadavky strážníků nejsou v současné době přezkoumávány. V jídelně je vedena kniha podnětů od strážníků (***jejím prostřednictvím zajistit vyhodnocení zpětné vazby, zda požadavky jsou plněny***).

¹¹ Zákon č. 356/2003 Sb., o chemických látkách přípravcích; § 44a zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

V rámci budování systému bude nutno:

- Vybudovat seznam dodavatelů (*stanovit kritéria pro jejich výběr a hodnocení*).
- Nákupy pomůcek, vybavení a potřeb výuky systematizovat (*stanovení kompetencí pro proces nákupu, finanční zdroje, evidenci pravidelných plateb – předplatné, licence, apod.*).
- Vstupní kontrolu dodávek doplnit o kontrolu fyzickou (*provádět kontrolu jako preventivní opatření pro reklamace, popsat proces reklamačního řízení – kompetence, evidence – formou pokynu, směrnice*).

ZAKÁZKOU je z hlediska řízení jakosti chápán proces k získání vzdělání a schopnosti uplatnit se adekvátně na trhu práce resp. výchovné působení v rámci domova mládeže. Záznamy o průběhu jsou vedeny ve formě třídní knihy, klasifikace, výsledků testů a jiných způsobů ověřování dosažené úrovně znalostí a dovedností studentů resp. realizovaných týdenních výchovných programů. Dále v rámci zápisů s předmětových komisí a pedagogických rad a také výsledků hospitací. Škola zabezpečuje validaci svých služeb prostřednictvím uplatnění svých absolventů v pracovním procesu.

OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ probíhá na základě aktuálního stavu pedagogů a zajišťování výuky dle rozvrhu a pravidel zastupitelnosti.

V rámci budování systému bude nutno:

- Zpracovat popis průběhu jednotlivých studijních produktů (*využít školení pro tvorbu ŠVP zaměřeného speciálně na strojírenství*)
- Stanovit indikátory výkonnosti zejména procesu výuky (*stanovit jednotlivé kompetence a znalosti v souladu s tabulkou 1, kapitola 5.2.1.*)
- Stanovit požadavky na záznamy o průběhu vzdělávání a způsob jejich vedení a ukládání (*zamyslet se nad elektronickou verzí třídních knih a žákovských knížek; prezentování samotných žáků prostřednictvím ročníkových prací*)

- Zpracovat metrologický řád pro používání měřicí techniky v souladu se zákonem¹² (*evidence měřidel a jejich klasifikace podle zákona, zavedení karty každého měřidla se záznamem o kalibraci, opravách, výměnách apod.*).
- Jmenovat a vyškolit osobu odpovědnou za metrologii.

HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ není popsáno v žádném dokumentu. Hodnocení spokojenosti v současné době probíhá formou zkoušení a hledání vhodných metod. Dotazníkové akce a jejich vyhodnocování bude nutno definovat písemně.

V rámci budování systému bude nutno:

- Stanovit osobu odpovědnou za provádění průzkumu spokojenosti zákazníků.
- Stanovit a popsat způsob provádění průzkumu spokojenosti zákazníků (*písemné dotazování, osobní otevřené rozhovory, společné akce, „výměna rolí“ apod.*).
- Zabezpečit provádění vyhodnocování výsledků analýz a získaných informací (*používání statistických metod hodnocení, provedení databází výsledků, porovnávání v určitém čase podobných vzorků, závěry a zveřejnění, zpětné vyhodnocení provedených závěrů apod.*)
- Vypracovat plán interních auditů (*vytvořit systém vnitřních kontrolních mechanismů písemně formou směrnice, přesně definovat kroky, postupy a stanovit pravomoci a odpovědnosti*)

Návrh diagnostiky spokojenosti zaměstnanců, který dle mého názoru lze využít:

- pracovní vztahy (mezi lidmi, vztah podřízeného k nadřízenému, apod.)
- pracovní spokojenost (spokojenost s vykonanou prací, smysluplností, radost z práce, využití znalostí)
- pracovní prostředí (technická vybavenost hlučnost, prašnost, vibrace, osvětlení)
- možnost vzdělávání (prohlubování nebo zvyšování kvalifikace, kariérní růst)
- informovanost a komunikace (o nejbližších strategických záměrech vedení)
- zaměstnanecké výhody (benefity, pracovní doba, sportovní a kulturní vyžití)
- ocenění a odměňování, motivace (spokojenost)

¹² Zákon č. 505/1990 Sb., o metrologii, ve znění pozdějších předpisů

- možnost samostatného rozhodování a samokontroly
- participace na řízení (možnost vznášení připomínek, návrhů)

SYSTÉM ŘÍZENÍ NESHODNÝCH PRODUKTŮ není zaveden. Reklamacce a stížnosti se vyskytují, evidence však není k dispozici, vedení společnosti řeší reklamacce, stížnosti a připomínky operativně a bezodkladně. Problematika reklamací je pravidelně projednávána. Dokumentovaný postup řízení neshodných produktů a reklamací není k dispozici.

V rámci budovaného systému bude nutno:

- Zpracovat evidenci reklamací, stížností a připomínek a směrnici, včetně režimu řízení (*je možné použít jako vzor směrnici kraje k řešení stížností SM/4/RK*).

V současné době probíhá na škole zpracovávání metodiky pro **REALIZACI TRVALÉHO ZLEPŠOVÁNÍ** v rámci systému managementu jakosti, včetně návrhů na programy zlepšování a jejich vyhodnocení a návrhů na případná nápravná opatření a zásady prevence před riziky (*systematická evidence dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na základě jejich požadavků vycházejících z nabídky trhu – školení, publikace, a jiné*).

V rámci budování systému bude nutno:

- Popsat metodu realizace nápravných opatření zaměřenou na zavádění trvalých opatření k nápravě, jak v rámci řešení neshod u poskytovaných služeb, tak i v rámci ostatních procesů a činností zavedeného systému managementu.
- Zabezpečit prokazatelné seznámení pracovníků odpovědných za realizaci nápravných opatření se stanovenou metodikou (*proškolení s podpisem*).
- Zabezpečit realizaci trvalých nápravných opatření a zpětné hodnocení efektivity.

Firma Quality Centrum předpokládá, že by škola mohla požádat o závěrečný audit a ucházet se o certifikaci systému řízení jakosti koncem školního roku do 31. srpna 2008, popřípadě do konce kalendářního roku 2008, tedy v poměrně krátké době. Tím by završila své úsilí a stala by se první střední školou zřizovanou Jihočeským krajem s aplikací normy **ISO do praxe**.

Průběh **realizace a plnění jednotlivých etap** bude závislý zejména na pracovnících firmy, kteří budou realizovat rozhodující úkoly projektu a na přístupu všech řídicích pracovníků školy. V průběhu realizace projektu systému provede firma **kontrolní dny**, které potvrdí správný postup a plnění jednotlivých etap.

Firma Quality Centrum škole navrhla **harmonogram** společné práce na zavedení systému řízení jakosti podle ISO 9001:2000 takto:

a) První etapa (termín únor 2008)

Firma provedla výše popsanou vstupní zjišťovací analýzu (audit) v rámci kterého shromáždila již zpracovanou dokumentaci školy relevantní vztah k systému a její posouzení. S vedením školy se dohodla na spolupráci, finančním krytí a termínech zavedení integrovaného systému.

b) Druhá etapa (termín únor 2008 až duben 2008)

Postupné podrobné provedení revizí všech dosavadních dokumentů, dopracování, přepracování či nové zpracování a vydání potřebné dokumentace.

c) Třetí etapa (termín duben 2008 až květen 2008)

Implementace vydané dokumentace a zkušební provoz vlastního systému.

d) Čtvrtá etapa (termín červen 2008)

Konečná kontrola projektu, uvolnění k certifikaci.

e) Pátá etapa (termín červen popřípadě červenec 2008)

Vlastní certifikační audit a získání certifikátu podle ISO 9001:2000. Medializace.

6.3. Ekonomické vyhodnocení

Dosavadní úsilí školy, byť se škola snažila dospět k cíli zavedení systému řízení kvality za pomoci směrnice IWA 2:2003 k aplikaci ISO 9001:2000 vlastními silami, lze ocenit finančními náklady. Ředitel školy za výše uvedenou práci finančně oceňoval dva členy Komise pro jakost, pedagogické pracovníky školy, a to částkou **3 tis. Kč měsíčně** formou odměny, po dobu jednoho roku. Skutečné finanční náklady činily **72 tis. Kč bez dalších efektů**.

V **současné době** tedy škola započala spolupráci s firmou Quality Centrum, spol. s r.o., Písek, která provedla vstupní analýzu současného stavu. Za tuto **analýzu škola** zaplatila **16 tis. Kč včetně DPH**. Za **každou konzultaci** přípravného týmu se zástupcem firmy hradí škola **850 Kč včetně DPH za fakticky strávenou hodinu** práce přímo ve škole. **Předpokládá se celkem 14 konzultací**, v současné době nelze přesně určit počet odpracovaných hodin, tedy ani celkové náklady. Firma však zaručila **návratnost** takto vložených finančních prostředků téměř ve výši 50 %, a to za předpokladu, že po přihlášení se k certifikaci tuto certifikaci škole udělí.

V případě použití **kvalifikovaného odhadu nákladů**, za předpokladu jedné konzultace v rozsahu 5 hodin, činí finanční náklad za 14 konzultací 59.500,- Kč včetně DPH. S připočtením nákladů za vstupní analýzu **se dostaneme na částku cca 76.000,-Kč**. Pokud neuvažujeme další náklady, jsou ekonomické náklady obou forem srovnatelné.

Kromě výše uvedených kvalifikovaně odhadnutých finančních nákladů na zavedení systému řízení jakosti mohu kvantifikovat i jiné přínosy, jejichž ekonomický dopad je možné hodnotit až druhotně. Patří sem v každém případě:

- Zvýšení konkurenceschopnosti školy na trhu práce.
- Zajištění dostatečného počtu kvalitních žáků („oddálení případné optimalizace“).
- Pozitivní vliv na produktivitu práce (lepší atmosféra, lepší prostředí).
- Úspora času, materiálu a následně tím i provozních prostředků (efektivita jejich využití).
- Zlepšení úrovně produkované „služby“.

Naplnění školy počtem kvalitních žáků i v době populačního poklesu je velkým ekonomickým přínosem, neboť tím „zůstává“ škola na trhu, není ohrožena optimalizačním procesem snižováním počtu škol ze strany zřizovatele a není ohrožena situací snižování počtu pedagogických i nepedagogických pracovníků školy.

Počet zaměstnaných pracovníků školy je odvislý od počtu žáků. Financování školství je vícezdrojové.

6.4. **Posouzení zavedení ISO z hlediska zřizovatele školy**

Všechny modely hodnocení kvality uvedené v teoretické části diplomové práce se od sebe liší svým pojetím.

- Model EFQM nebo **CAF** jsou především **dynamickými modely**, které se zaměřují na růst organizace, vytváření prostor k jejímu zlepšování, a to v dosažitelném čase.
- Oproti tomu **ISO 9001:2000 je především norma**, který se jeví jako **statický model**, založený na dosažení shody s požadavky normy a zaměřuje se na procesy, postupy a modely řízení organizace.

Výběr modelu nástroje závisí na mnoha faktorech, např. na tom jak je nástroj z pohledu organizace složitý a časově náročný, zda cíl, který si škola vytkla, odpovídá tomu, co škola potřebuje, dále např. na složení pedagogického sboru a samozřejmě na rozhodnutí vedení školy. Roli hraje i finanční otázka. Každá škola je specifická svým obsahem, zaměřením, s jinými možnostmi ať majetkovými, personálními apod. Je k nim nutno přihlížet.

Školy rozhodně stejné nejsou a reforma školství se právě snaží, aby nebyly a formou školních vzdělávacích programů vycházejících z rámcových vzdělávacích programů by se měly školy od sebe odlišovat a nabízet zákazníkovi kvalitu, výběr. Ke kvalitě dané školy může a měl by přispět právě i systém řízení jakosti podle ISO.

Vždy se jedná o individuální rozhodnutí školy a přístup k té které metodě. **Škola je živý organismus**, neustále se měnící, není statický. Uvedené modely **nenahrazují činnost kontrolních orgánů**, které do organizace na základě legislativních předpisů vstupují. **Vhodně** však takové orgány **doplňují** a zavedení může předejít unifikovaným výstupům současných kontrolních orgánů, nic neříkajících, nevypovídajících o škole nic konkrétního, nad rámec stanovených osnov. Zavedený systém může svou komplexností **nahradit vlastní hodnocení školy**. (Zdroj: vlastní)

V Karlových Varech se ve dnech 23. až 25. ledna 2008 konala 4. Národní konference kvality ve veřejné správě, kde však byla prezentována i oblast školství. Na této konferenci sdělila Ing. Štěpánka Steinbachová z České společnosti pro jakost, o.s.,

výsledky ohledně zavádění metod hodnocení kvality ve školách. V rámci projektu České společnosti pro jakost „Implementace modelu CAF do středních a vyšších odborných škol“ vyhlášeného v roce 2007 se v rámci České republiky zapojilo 12 škol. V systému řízení jakosti v rámci ČR pracuje cca 30 škol.

Obchodní akademie v Písku již v modelu **CAF** v rámci projektu pracuje a o získání hodnocení CAF se v současné době snaží např. Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola technická a automobilní v Českých Budějovicích. Z uvedeného je zřejmé, že tento model získává oblibu a dostává se do povědomí škol, které si uvědomují jeho význam a snaží se jej získat. Přesto se ale více uplatňuje na úřadech. (Zdroj: vlastní)

V současné době pořádá **Česká společnost pro jakost** v některých krajských městech semináře určené pro úřady a školy z oblasti zavádění metod hodnocení kvality, především metody CAF a metody systému managementu jakosti ISO 9001. Semináře se konají pod záštitami radních za oblast školství jednotlivých krajů či jiných významných osobností. Jihočeský kraj spolupracuje v této oblasti s Ing. Chmelařem a Ing. Heroutovou a zajistil konání semináře dne 27. února 2007 v **Českých Budějovicích**. Ředitelé krajských škol se zde dozvěděli prvotní informace o možnostech i o postoji kraje k této problematice, včetně informace o propagaci systému jakosti pracovníky České školní inspekce¹³.

Na semináři nebyl nalezen jednoznačně doporučený model pro školy mezi ISO a CAF. Rozhodně mohou školy realizovat oba modely. Z celkové statistiky uvedené v obou městech, jak v Českých Budějovicích, tak v Karlových Varech, je však zřejmé, že v Plzeňském i Jihočeském kraji jsou tyto metody novinkou. (Příloha 8)

V současné době se Jihočeský kraj uvedenou problematikou nezabývá, je pro něj novinkou, nemá požadované zkušenosti ani potřebné informace. Není však v rámci 14 krajů ojedinělý. V Učitelských novinách č. 7/2008 (str. 8 – 9) se vyjadřují někteří vedoucí odborů školství krajských úřadů k problematice hodnocení škol.

¹³ Kompetence ČŠI jsou dány § 174 zákona č. 561/2004 Sb., školským zákonem. Dle sdělení Ing. Špundové (marcela.spundova@gym.as, externí pracovnice ČŠI, spolupracovnice České společnosti pro jakost a konzultantky certifikační společnosti GYP Logistics, a.s. Brno, manažerka pro zavádění ISO), jsou v současné době pracovníci ČŠI proškoleni o systémech hodnocení, včetně normy ISO a z kvalitní to i jejich práci směrem ke školám tak, že výstupy ČŠI budou mít vypovídající hodnotu, nikoli jako nyní pouze formální úroveň.

Jihomoravský kraj chce školy upozornit na možnost začlenit se do systému řízení jakosti a k této problematice chce využít finančních prostředků Evropské unie v rámci 2. programovacího období let 2008 až 2013. **Liberecký kraj** chce problematiku zavádět plošně. (Zdroj: Učitel'ské noviny č. 7/2008)

Jihočeský kraj se chce zapojit do řešení problematiky a v rámci **Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost**¹⁴ zakomponoval možnost čerpání finančních prostředků k řešení zavádění systémů kvality ve školách. Škola má možnost podat zpracovaný projekt do **Oblasti podpory 1.1** v rámci globálního grantu, který bude Jihočeský kraj vyhlašovat v květnu s ukončením příjmu žádostí do 7. července 2008, a využít evropské finanční prostředky právě i ke krytí nákladů spojených se zaváděním managementu řízení jakosti dle ISO 9001:2000. (Příloha 9)

Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola ve Strakonicih je tedy v této chvíli jedinou Jihočeským krajem zřizovanou školou, která se do zavedení ISO systému pustila a svým úsilím chce dosáhnout na získání certifikátu.

Jihočeský kraj rozhodně **nechce zavádět systém plošně a násilně jako nařízení**. V době, kdy dochází **k prudkému poklesu demografické křivky a „boj o žáka“** se projevuje stále více, je více než nasnadě, že kvalita škol a požadavků na zákazníka (žáka) klesá. Mnohé školy již tak neprovádějí přijímací zkoušku v rámci přijímacího řízení a jsou rády za jakéhokoli přijatého žáka, neboť je zdrojem finančních prostředků, tzv. normativů – základu pro mzdové prostředky na jednotlivé pedagogické a nepedagogické pracovníky školy.

Situaci ve školství z hlediska kvality vidí i **Prof. PhDr. Petr Piřha, CSc.**, bývalý ministr školství, který ji zhodnotil dne 2. dubna 2008 u příležitosti zahájení Pedagogických dnů na Univerzitě Hradec Králové. Pohled na 20 let vývoje školství po roce 1989 je dle něho alarmující. Řekl zde, že „V době pravidla Peníze jdou za žákem¹⁵, v době existence bulvárního tisku, všeobecné povrchnosti a reklam, je těžké vytvářet kvalitní, klidnou školu“.

¹⁴ Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

¹⁵ Prostředky na platy poskytuje školám stát, konkrétně ministerstvem školství. Kraj však má zásadní pravomoc rozhodnout jako zřizovatel většiny středních škol o jejich případné další redukci, a to v souladu s § 161 školského zákona č. 561/204 Sb.

Situaci, především v odborném školství, vnímá i **Českomoravský odborový svaz pracovníků školství**, který vydal prohlášení se závěry z diskusního fóra, které proběhlo v Praze dne 31. března 2008 i za účasti pracovníků odboru školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu Jihočeského kraje. (Příloha 10)

Zavádění systému řízení jakosti a tím zvyšování kvality školy jako prostředku jejího hodnocení, možnosti pro benchmarking (srovnávání), pro zjišťování tzv. přidané hodnoty, by mělo rozhodně větší validitu a smysl v době, kdy na středních školách, respektive i v odborném školství, byl převis poptávky nad nabídkou a „bylo z čeho vybírat“.

Oblast školství, vzdělávání a zaměstnanosti absolventů škol je pro Jihočeský kraj velice důležitou oblastí. Po vzniku krajů je jasné, že správně nastavené parametry této oblasti mají zásadní význam pro trh práce a budoucí generaci.

Největší **diskuse v celé Evropské unii** se nyní vede o vývoji sektorové skladby zaměstnanosti. Země se mezi sebou porovnávají procentně, jaké mají zastoupení v primárním, sekundárním, terciárním a kvartérním sektoru. Všem je jasné, že rozvoj terciéru a kvartéru, tedy sektoru služeb, pojišťovnictví, trhu s nemovitostmi, výzkumu, vývoje aj., může být pro rozvoj země rozhodující.

Současným problémem českého školství je výrazný pokles demografické křivky, především v oblasti středního školství. Předpokládá se v následujících 7 letech pokles zhruba o 30 %. Tento pokles nelze ničím zmírnit a je jasné, že dále bude ovlivňovat i terciární vzdělávání, tedy úroveň vysokých škol.

Kraj **podporuje zavádění nových technologií** na školách v rámci speciálního krajského grantového programu (Zavádění nových technologií do škol) a dále kraj vynakládá nemalé prostředky do technické infrastruktury budov (snižování jejich energetické náročnosti – zateplování, výměna oken, změna topného média). Prioritou je podpora odborného technického a učňovského školství, kde je těsná vazba na zaměstnavatele. Kraj prostřednictvím Rady pro rozvoj lidských zdrojů spolupracuje se zaměstnavatelskou sférou, včetně profesních komor.

Názor kraje stejně jako např. ředitele Národního ústavu odborného vzdělávání (NÚOV) Miroslava Procházky, předpokládá, že by **stát měl podporovat prostřednictvím zaměstnavatelů rozvoj učňovského školství formou např. snižováním daní a odvodů na zaměstnanost v případě zajištění praktické výuky žáků.**

V Učitelských novinách č. 14/2008 sám ředitel NÚOV Miroslav Procházka sází na motivaci jak rodičů žáků, tak informační aktivitu zaměstnavatelů, neboť ve chvíli, kdy lidé poznají, že obor je perspektivní, žáků přibude. V poslední době je takovým příkladem např. Obráběč kovů. Upozorňuje na to, že by nebylo vhodné rušit školy v době populačního poklesu (optimalizovat), ale spíše je využít v rámci celoživotního vzdělávání pro realizaci **Národní soustavy kvalifikací a Národní soustavy povolání**, které budou lidé využívat v případě potřeby uznání dosavadní kvalifikace, které získali pomocí informálního či neformálního učení.

Podle Evropské unie by měl být v rámci České republiky **zaveden ve středním školství kreditní systém (předpokládá se rok 2011)**, podobný dnešnímu vysokoškolskému, jako nástroj pro podporu odborného vzdělávání. Základním cílem kreditů je podpořit mobilitu. Krátce řečeno, když se někdo něco naučí v jedné zemi, může si výsledky svého vzdělávání jednoduše přenést do vzdělávacího systému jiné země. EU plánuje v budoucnu splynutí všech kreditních systémů do jediného platného od počátečního až po další vzdělávání. Z tohoto důvodu bude také EU podporovat delší, např. půlroční programy mobility žáků a studentů, během nichž se skutečně lze již něco naučit. **Kvalita školství je tedy jasnou prioritou.** Výše uvedené bude předmětem jednání v době našeho předsednictví EU, tedy v první polovině roku 2009.

7. DOPORUČENÍ

V současné době je v oblasti výchovy a vzdělávání nejvíce ohroženo odborné školství. Demografická křivka klesá, prodlužuje se střední délka vzdělávání, tím pádem dochází k určité mezeře na trhu práce v oblasti pracovních sil především „technického“ zaměření. Otázka jejich dodání není záležitost krátkodobá, ale nejméně jednoho studijního cyklu.

České školství se uplynulých 10 let potýká s krizí právě v těchto oborech a ministerstvo školství teprve nyní vůbec na tuto skutečnost reaguje. Techniků na vysokých školách nebyl nikdy přebytek a dělat řemeslo, tedy pracovat rukama, není již nějaký čas považováno za dobrou životní perspektivu. V poslední době se tento názor mění, zájem zaměstnavatelů roste, sice pomalu, ale přesto a s ním i finanční ohodnocení, které je větší motivací než obyčejná touha něco umět, být v něčem dobrý. S téměř podobnou situací s potýkají sousedící státy.

Zaměstnavatelé a odborové organizace tvrdí, že chybějící řemeslníci a technici jsou důkazem špatné práce vlády v oblasti školství, které v minulosti nedokázalo změnit strukturu podle vývoje situace na trhu práce. Škola není schopná produkovat pracovníky všeho druhu „just in time“, tedy ihned. Školství je „běh na dlouhou trať“.

V této době je nutné **využít systém managementu řízení jakosti jako jeden z prostředků zlepšení kvality ve výchově a vzdělávání, jako prostředek pro rozvoj školy jako podniku v silném konkurenčním prostředí**. Certifikátem jakosti získá škola marketingový nástroj pro získání renomé v prostředí trhu práce a v rámci nejbližší veřejnosti, která je nezbytným zdrojem jejich potencionálních žáků, tedy naplnění školy. Škola bez žáků je určena k zániku. Poznává své silné a slabé stránky, získá podklad pro kontrolní orgány, pochopí své vnitřní mechanismy.

Na základě prostudování odborné literatury a zhodnocení zavádění systému jakosti na jedné odborné střední škole technicky zaměřené jsme si ověřila možnost, jak udržet kvalitu ve školství právě použitím ISO 9001:2000 i v oblasti výchovy a vzdělávání, nikoli jen ve výrobní sféře.

Do problematiky zavádění systému managementu řízení se pustila jedna jediná střední odborná škola v Jihočeském kraji. Její cesta ještě není u konce, a tak předmětem případové studie bylo prostudování a zhodnocení dosavadní činnosti v této oblasti, zhodnocení kladů a poučení se z chyb. Její úsilí v této oblasti je více než roční, přesto doposud k cíli nedospěla.

Jako problém se ukázala strategie vlastních sil. Škola nespolupracovala s žádnou odbornou firmou na zavádění ISO a spoléhala pouze na své pracovníky, především na ty, kteří na škole problematiku vyučují a mají bohaté zkušenosti z výrobní sféry. To se však ukázalo jako neprůchodné řešení, neboť se stále pohled na zavádění systému stáčel do výrobní oblasti, i co se týká terminologie, a škola dál nepostoupila, byť měla celkem dobré základy.

Celá tato situace jasně dokazuje, že oblast výchovy a vzdělávání je tak specifická, že i její **průnik do komerční sféry si vyžaduje citlivý přístup, odpovídající situaci na škole.** Jde o to školu pro takové aktivity otevřít, ne ji zakonzervovat do pasti.

V každém případě **doporučuji systém managementu jakosti v oblasti školství využít, především právě na technicky zaměřených školách, na těch v první linii, a kromě toho v každém případě nespoléhat na vlastní síly a zkušenosti, ale využít zkušenosti renomovaných firem, které se problematikou ve své pracovní náplni zabývají a daleko rychleji, smysluplněji, bez chyb dospějí k výsledku získání certifikace. Velký přínos je systém řízení jakosti pro vlastní efektivní řízení procesů realizovaných školou a to důsledným uplatněním monitorování jejich procesů. Přínosem je použití systému řízení jakosti v době "boje o žáka" jako marketingového nástroje.**

Z vývoje trhu práce je více než jasné, že se tato problematika bude skloňovat ve všech pádech co nejdříve a příležitost pro školství je nutné nepropást. **Zájem zřizovatele škol řešit jejich kvalitu se dostaví celkem rychle, možná rychleji a lépe než zájem ministerstva nebo vlády řešit současnou propadnou krizi školství.**

Jednou z možností, která se v současné době naskytá a která se více opakovat nebude, je **použití evropských finančních prostředků** na rozjezd a zavedení problematiky kvality pomocí ISO 9001:2000 ve školách.

Svá tvrzení, že zavádění systému řízení jakosti v oblasti výchovy a vzdělávání je důležité a je jednou z možností zkvalitnění výchovy a vzdělávání v době poklesu počtu žáků na středních školách, bych na tomto místě podpořila i jednoduchými statistickými údaji o školství v kraji, které hovoří jasně a nepotřebují další komentář.

Tabulka 8 Statistické údaje o školství v kraji

Počet osob v krajském školství	14 000
Počet žáků středních škol všech zřizovatelů *)	30 245
Počet žáků v krajském středním školství	27 496
Předpoklad počtu žáků v SŠ v roce 2013/2014 všech zřizovatelů	23 773
Počet starobních důchodců na konci roku 2007	2 028 865
Počet poplatníků pojistného na sociální zabezpečení	4 880 187

Zdroj: Statistické údaje ČSÚ 2008

Graf 8 Počet středních škol na území Jihočeského kraje

SŠ	91	celkem všech zřiz.	35126	počet ž.
	72	zřiz. krajem	31155	
	2	obecní	292	
	16	soukromých	2611	
	1	církevní	668	

Zdroj: Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Jihočeském kraji

8. ZÁVĚR

Kvalitní vztahy mezi lidmi jsou nutným předpokladem úspěchu. V době, kdy se v globální soutěži tlačí na konkurenceschopnost Evropy, kdy se pravidelně ministři školství zavazují k zajišťování kvality vzdělávání, kdy se v odborné veřejnosti vedou nekončící diskuse o skládání účtů školami a mluví se o inovacích ve školství, je na místě otázka, jak a pomocí čeho zvyšovat kvalitu vzdělávání přímo na školách.

V posledních dvaceti letech v západní Evropě tuto otázku řešili odborníci, zřizovatelé a ředitelé škol v odborném vzdělávání tím, že začali využívat systémy managementu kvality (např. normu ISO 9001:2000, metodiku ISO/IEA 2:2003, Model excellence EFQM či Společný hodnotící rámec CAF).

Tyto počiny se zdají být úspěšné (např. v Itálii má cca 80 % odborných škol svůj systém managementu kvality v souladu s normou ISO 9001:2000, ve Finsku je to více než 20 % odborných škol a téměř 70 % používá k evaluaci školy model EFQM, oproti tomu v České republice zavedlo systém managementu kvality podle uvedené normy cca 30 odborných škol).

Z dosavadních zkušeností s aplikací systémů managementu kvality ve školství je zřejmé, že systém napomáhá školám ve zlepšení jejich chodu. Ředitel si díky nim tzv. „udělá pořádek v papírech“, v práci s lidmi, jejich organizaci, ve strategii. Tyto modely pomůžou pracovníkům školy klást si důležité otázky využitelné při reflexi jejich práce. Z tohoto důvodu jsou modely řízení kvality vhodnou součástí hodnocení školy.

Určitým problémem v systému managementu kvality ve školství je to, že nelze jimi zcela relevantně např. hodnotit naplňování poslání školy, vlastní proces vzdělávání a výchovy jako takový. Souvislost mezi aplikací systémů managementu kvality a zlepšením výuky jako takové, respektive vzdělávání, nebyla nikde v Evropě zatím prokázána a publikována. Přitom „dobrá“ výuka je charakterizována efektivním procesem učení žáka.

V konečném důsledku se kvalitní vzdělávání projeví vhodnou připraveností absolventů a jejich uplatněním v životě a na trhu práce – to by mělo být cílem veškerých snah a úvah o lepším řízení.

Jaké vhodné metody, nástroje či systémy kvality tedy použít pro školství? Zjednodušeně řečeno, tam, kde panují dobré mezilidské vztahy, lze použít jakékoli, které napomohou při hledání cesty ke zlepšování a které podpoří silné stránky školy.

Pojmy „systémy managementu jakosti“, jejich „certifikace“, „akreditace“, jsou v dnešní době vyslovovány poměrně často, příčinou je i to, že se zavádění, provozování a certifikace těchto systémů výrazně posunulo z čistě výrobních oblastí do oblastí služeb včetně veřejné a státní správy. Zavádění „systémů managementu jakosti“ v organizacích nejrůznějšího typu se stalo **skoro masovou záležitostí** a vyvolalo následnou lavinovitou reakci u organizací, u kterých by to ještě v nedávné době nikdo nečekal. V některých případech není tato reakce dokonce opodstatněná vlastními požadavky, ale je vyvolaná určitým **„módním trendem“**.

Pokud se škola rozhodne pro zavedení a provozování systému managementu jakosti, začne pravděpodobně jako první problém řešit otázku, jak na to. Klade si otázky, zda to zvládne sama nebo pro ni bude vhodnější využít služeb odborného poradce, kolik finančních prostředků to bude stát, nebo i otázku zda je odborný poradce schopen řešit specifické problémy školy, která je odlišná od výrobní sféry.

Je tedy zavádění systému řízení jakosti neboli managementu řízení kvality v oblasti školství opodstatněný?

Ano, je opodstatněný. Efekt však může přinést jen skutečně důkladné posouzení jeho předností a nevýhod založené na dokonalé znalosti školního a společenského prostředí.

Pokud se nepodaří vytvořit zřizovateli škol a školnímu managementu na školách motivační prostředí včetně skutečné snahy většiny učitelů zabývat se problémy a nacházet řešení, bude zavedení systému velmi obtížné a výsledky nebudou odpovídat vynaloženým zdrojům.

Systém řízení jakosti se zabývá procesy ve škole, identifikuje je a dokumentuje, hierarchicky třídí a sleduje jejich návaznost. Cílem je do výchovně vzdělávacích činností **zavést neustálý monitoring, měření a analýzu.**

Za největší přínos systému managementu jakosti pro školu považuji to, že obrací pozornost pedagogických i nepedagogických pracovníků dovnitř školy. Že se snaží nalézt a odstranit interní problémy a těžkosti. Že vychovává lidi k zodpovědnosti, pořádku a týmové práci a tím vytváří příznivé výchovné prostředí.

V neposlední řadě **dává správně provozovaný systém prostor pro uplatnění žáků tak, aby nebyli pouze pasivními příjemci informací**, ale aby se aktivně podíleli na zajišťování a kontrole celé řady procesů a aktivit. Tím se stávají součástí systému a získané návyky pak budou kladem při jejich nástupu do zaměstnání, do prostředí kde je systém řízení jakosti, tedy kvalita naprostou samozřejmostí.

Vývoj a celková globalizace společnosti povede určitě k postupnému zavádění tohoto systému do škol, neboť si to vyžádá společenská objednávka požadující trvalý růst ve všech oblastech, nejen v několika oblastech, jako je tomu v této době. Je určitě dobré se na tuto situaci připravit, ale nepropadnout zavádění tohoto systému hromadně lavinovitě pouze administrativně. Rozhodně je nutné k tomu přistupovat individuálně.

Je tedy **důležité vyvarovat se formálnosti zavádění systému** tak, jako se mnohdy objevuje ve výrobní sféře. V každém případě **je nutné nezaměřovat cíl, tedy jakost a prostředek k jejímu získání, tedy systém. A rozhodně v případě získání certifikátu jakosti, neusínat na vavřínech s myšlenkou, že má škola jednou provždy zajištěnu kvalitu a nic jiného již dělat nemusí. Myslím, že právě naopak. Udržet si certifikát, je další a podstatná práce všech zúčastněných.**

SUMMARY

The quality of the vocational education is one of the most important strategic interests of the educational policy not only in Europe. The scope of activities leading to its improvement is wide; beginning with the making the management better, through the change of the curriculum and exams or efficient expending of finances and ending in more thorough training of the teachers of the vocational subjects.

Regarding the all-European requirement for improving the quality of the systems especially of the vocational education and training as well as for growing responsibility of the school system within the competitiveness of national economies, there arises the necessity to pursue thoroughly the development and the quality assurance even in this area. The present constantly accelerating economic and social development together with the change of the work structures, technologies and professions, compels the vocational education and training system to react adequately.

In Europe, there could have been observed, for several years, the endeavour to implement the modern organization management system including the quality management systems, e.g. ISO 901:2000, EFQM Model Excellence, CAF Model. The aim of the exercise of the quality management systems in vocational education is the development of quality of its providers.

The quality assurance of the vocational education and training has become the matter of interest of the EU by the decision of the EU Council of December 2002. Until 2013 the EU is mainly interested in the renationalization of cohesive policy with the aim of strengthening the regions in their power and not to evenly spread the withdrawn finances into the area. However, the special subsidy of the underdeveloped regions will be one of the EU aims even in future.

The aim of this thesis is to contribute to the development of quality of the vocational education by means of the implementation of quality management system by way of the standard ISO 9001:2000 in the realm of education. The quality of education is one of the most important bases of the life of an individual and society. The result of this thesis is an unambiguous recommendation to apply the quality management system also in school system but always in cooperation with a professional company and with a founder and not only on its own. The recommendation for the improvement of education results even from the situation of significant demographic decrease of population.

9. POUŽITÁ LITERATURA

9.1. *Abecední seznam použité literatury a studijních podkladů*

1. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v Jihočeském kraji 2006-2009*
2. HRUDKOVÁ, B.: *Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 s použitím ISO/IWA 2:2003*, Odborný komentář k systému managementu kvality ve výchově a vzdělávání, druhé vydání. Praha, 2003
3. *ISO/IWA 2:2003 Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání*, Praha, Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004
4. KRATOCHVÍL, J.: *IWA 2:2007 Systémy managementu kvality – Směrnice pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání*, říjen 2007, ISBN: 978-80-7283-241-5
5. MICHEK, S.: *Rozvoj kvality odborného vzdělávání v Evropě*, Národní ústav odborného vzdělávání, Praha 2007, ISBN 978-80-87063-03-3
6. MICHEK, S.: *Výtah z Aplikační příručky modelu CAF pro školy*, Praha, 2007, ISBN 80-02-01873-7
7. MICHEK, S.: *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání*. Praha, NÚOV, 2006; Výzkumný ústav pedagogický v Praze, Metodický portál, ISBN: 1802-4785, je financován z ESF a rozpočtu ČR
8. MICHEK, S.: *Vlastní hodnocení školy*. Úvodní studie, Praha, Národní ústav odborného vzdělávání NÚOV), 2006
9. NENADÁL, J. a kolektiv: *Moderní systémy řízení jakosti Quality management*, 2. vydání, Praha, 2002, ISBN 80-7261-071-6
10. Normy:
 - a) ČSN EN ISO 9001:2000
 - b) Metodiky pro provádění auditů ISO 19011:2003
 - c) ISO 27001 Systém managementu bezpečnosti informací a informačních systémů (místo BS)
 - d) Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění
11. PRŮCHA, J.: *Moderní pedagogika*, 2007 (Nakladatelství Portál), 3. přepracované a aktualizované vydání, ISBN: 80-7367-047-X
12. *Učitelské noviny* č. 7/2008 str. 8 a 9
13. *Učitelské noviny* č. 14/2008, str. 8 a 9
14. Úřad vlády České republiky: *Lisabonská strategie*, 2004, ISBN 80-86734-20-X
15. *Vlastní zkušenosti z odboru školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu Jihočeského kraje* (<http://www.kraj-jihocesky.cz>)

16. webové stránky

- a) www.msmt.cz, strukturální fondy, OPVK (používány každý den, neuvádím datum)
- b) Týdeník Školství, časopis Českomoravského odborového svazu pracovníků školství, číslo 37, 2007,
http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv/2007/Skolstvi_37.pdf
(14.4.2008, 9:13, „Představujeme vám druhou část cyklu zaměřeného na sebehodnocení školy.....“)
- c) <http://www.rvp.cz/clanek/517/915>
(15.3.2008, 22:30, Autor: [Stanislav Michek](#) - 20.9.2006, zobrazeno: 2345krát, „Model CAF jako společný“)
- d) <http://www.rvp.cz/clanek/517/921>
- e) <http://www.rvp.cz/clanek/517/923> (ISO/IWA 2:2003 - směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání, autor: Stanislav Michek - 25. 9. 2006, zobrazeno: 3278krát)
- f) <http://www.rvp.cz/clanek/517/934>
(15.3.2008, 23:30, Autor: [Stanislav Michek](#) - 22. 9. 2006, zobrazeno: 4117krát, „Model excelence EFQM vychází z přístupu TQM..... „)
- g) www.skoly.cz (<http://www.ies-info.com/IES-certifikacni-spolecnost/cz/uvodni-stranka>) (28.2.2008, 22:21, „IES certifikuje.....“)
- h) www.cqs.cz (2.3.2008 21:58, „Vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům zákazníků...“)
- i) www.npj.cz (používám vícekrát týdně, neuvádím datum)
- j) http://www.npj.cz/dokumenty/str_priloha_1.pdf (10.4.2008, 23:14, „Strategie NPK 2008-2013“)
- k) <http://www.certifikace-iso.cz/poradenstvi-jakost> (2.3.2008; 22:18)

9.2. **Seznam grafů**

Graf 1 Grafické zobrazení činností vedení organizace TQM

Graf 2 Postup zavádění TQM formou otázek a odpovědí

Graf 3 Model EFQM

Graf 4 Projekce vývoje obyvatelstva ve věku 15 a 19 let v Jihoč. Kraji

Graf 5 Organizační schéma SPŠ a VOŠ Strakonice

Graf 6 Grafické znázornění procesního přístupu v konkrétní škole

Graf 7 Návrh metriky pro hodnocení pedagogických pracovníků

Graf 8 Počet střední škol na území Jihočeského kraje

9.3. **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Statistické údaje o škole

Tabulka 2 Náměty evropských projektů

Tabulka 3 Výsledky analýzy náboru žáků

Tabulka 3 Matice oboustranného očekávání výstupů

Tabulka 4 Spirála kvality

Tabulka 5 Požadavky na absolventa školy se zaměřením na strojírenství

Tabulka 6 Vyhlášení politiky jakosti

Tabulka 7 Statistické údaje o školství v kraji

10. PŘÍLOHY

Příloha 1 Fotografie školy

Příloha 2 Fotodokumentace orientačního systému školy

Příloha 3 Komplexní organizační schéma školy

Příloha 4 Dotazník pro žáky 1. ročníků a jejich rodiče

Příloha 5 mapa procesů

Příloha 6 Dotazník pro žáky 4. ročníků a pro učitele školy

Příloha 7 Výsledky vstupní analýzy – sumář

Příloha 8 Podklady z konference České společnosti pro jakost v Českých Budějovicích

Příloha 9 Přehled podporovaných aktivit v rámci globálního grantu Jihočeského kraje, který bude vyhlášen v květnu 2008 v Operačním programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost Oblast podpory 1.1.

Příloha 10 Závěry z diskusního fóra ČMOS pracovníků školství ze dne 31.3.2008, „Perspektivy učňovského školství“

Příloha 1



Příloha 2



Organizační schéma školy

Mgr. P. Wágner – ředitel školy řídí a kontroluje všechny zaměstnance a studenty školy, jeho přímými podřízenými jsou :

statutární zástupce ředitele	– Ing. M. Kříž
zástupce ředitele	– Mgr. V. Vrba
výchovný poradce školy	– Ing. M. Kříž
metodik prevence soc.-pat. jevů	– Mgr. I. Váchová
administrativní a spisová pracovnice	– pí M. Gregorová
správce sítě	– p. Petr Chum

Ing. M. Kříž – jeho přímými podřízenými jsou:

pedagogičtí pracovníci školy	
pracovnice ekonomického oddělení	– hospodářka – pí. R. Rostecká
	– účetní – pí. D. Marešová
vedoucí školní jídelny	– pí M. Holzbauerová
vedoucí školních dílen	– Mgr. V. Růžička
školník - údržbář	– p. J. Strnad

Mgr. V. Vrba – jeho přímými podřízenými jsou:

pedagogičtí pracovníci školy	
vedoucí vychovatelka	– pí K. Albertová
pracovnice IVC	– pí M. Jůzková
provozář	– p. F. Hrba

Mgr. V. Růžička – jeho přímými podřízenými jsou:

pedagogičtí pracovníci	– učitelé předmětu praxe
ostatní	– technický pracovník školních dílen

pí. K. Alberová – jejími přímými podřízenými jsou:

vychovatelé	
asistent pedagoga	
ostatní	– skladnice
	– provozář DM
–	uklížečky na DM

pí. M. Holzbauerová – jejími přímými podřízenými jsou:

hlavní kuchařka
 kuchařky
 pomocné kuchařky
 uklízečka

p. J. Strnad – jeho přímými podřízenými jsou:

uklížečky školy

Všichni vedoucí pracovníci mají příplatek za vedení podřízených pracovníků, kterým úkoly přidělují a kontrolují a za svěřený úsek připravují podklady pro výplaty.

Ve Strakonících dne 1.1.2007

ředitel školy
 Mgr. Petr Wágner

Dotazník**(určený pro 1. ročník studia)**

Jste na naší škole jeden rok. Poznali jste jak funguje a ještě jste, jak doufám, nezapomněli na dobu před více než jedním rokem, kdy jste se o přijetí na naší školu ucházeli. Obracím se na Vás s prosbou o pomoc Vaším následovníkům. Chtěli bychom znát Váš názor na to, jak by mohla naše škola novým uchazečům pomoci k více informacím o studiu na VOŠ a SPŠ Strakonice a lepší adaptaci na nové prostředí. Byl bych rád, kdybyste k vyplnění následujícího dotazníku přizvali i Vaše rodiče. Děkuji Vám za spolupráci.

Mgr. Petr Wágner
Ředitel školy

Do pravého sloupce vepište číslo, které označuje odpověď nejbližší Vašemu názoru.

1. Ano, velmi 2. Celkem ano 3. Nevím 4. Moc ne 6. Vůbec ne

U otázek 17 až 27 odpovězte stručně.

1.	Shodují se Vaše představy o naší škole se skutečností?	
2.	Měl(a) jste o naší škole tolik informací jako o jiných školách?	
3.	Měl(a) jste o naší škole informace, které nebyly pravdivé?	
4.	Myslíte, že má naše škola mezi žáky ZŠ dobré jméno?	
5.	Byla vždy naše škola dostupná pro informace? (telefonicky nebo jinak)	
6.	Byli vždy pracovníci školy ochotni Vám poskytnout informace?	
7.	Uvítali byste při rozhodování jiné informace o studiu?	
8.	Měli při rozhodování hlavní slovo rodiče?	
9.	Nelitujete, že jste se rozhodli pro naši školu?	
10.	Myslíte si, že v některých předmětech se učíte zbytečnosti?	
11.	Myslíte, že nároky některých učitelů jsou příliš vysoké?	
12.	Dělají Vám velké problémy technické předměty?	
13.	Jednají s Vámi učitelé slušně?	
14.	Považujete za normální, když Vám učitel tyká?	
15.	Pomáháte si se spolužáky v učení?	
16.	Setkal jste se během pobytu na naší škole se šikanou?	
17.	Jste ve třídě dobrá parta?	
18.	Co Vám ve škole nejvíce vadí?	
19.	Co by dle Vás učitelé dělat neměli?	
20.	Jak dlouho se doma průměrně připravujete na výuku?	
21.	Které jídlo ve školní jídelně Vám nejvíc chutná?	
22.	Váš návrh na lepší informovanost o škole.	
23.	Který předmět Vám dělá největší potíže a proč?	
24.	V čem vidíte největší rozdíl mezi naší školou a ZŠ?	
25.	Co bylo pro Vás v 1. ročníku největším přínosem?	
26.	Váš návrh na zlepšení pracovního prostředí ve škole.	
Není nutné podepisovat.		Děkuji.



Spokojenost zákazníka

HODNOCENÍ ŠKOLY

(určeno rodičům žáků 1. ročníků)

Třída:

Uved'te třídu, nepodepisujte! Klidně pište i na jiný formulář.

Naše škola si vytyčila poměrně ambiciózní cíle. Chceme být v blízké budoucnosti vzdělávacím centrem technických studií v jihozápadním regionu. Máme k tomu dobré předpoklady v oblasti polohy, komplexnosti a úrovně areálu. Chceme mít nadprůměrnou úroveň i v ostatních oblastech. Tzn. v kvalitě vyučování, vztazích mezi žáky a učiteli, v kvalitě poskytovaných služeb i v pracovní pohodě a pracovním prostředí. Uvědomujeme si, že máme co zlepšovat, ale máme také vůli na zlepšování pracovat.

Máme za sebou rok spolupráce. Věříme, že to byl rok užitečný. Právě vy, rodiče, vidíte nejlépe jak se Vaše dítě změnilo, jaké má mimoškolní problémy, co chce, co potřebuje a v čem mu může škola pomoci. Protože máme zájem na tom, aby naše práce byla co nejefektivnější, obracíme se na Vás s prosbou o sdělení Vašeho názoru na práci školy.

Napište, prosíme, nezaujatě, co považujete ve škole za dobré a co za špatné. Nebojte se být konkrétní. Máme opravdu zájem dovědět se, co si o škole myslíte a navíc je akce anonymní. Pokud byste měli návrhy na zlepšení, byli bychom vděční za jejich sdělení.

Hodnocení dejte do obálky, nebo sešijte. Vaše dcera nebo syn je vhodí do schránky na připomínky umístěné ve škole v mezipatře nad ředitelnu, nebo předá v kanceláři školy. Můžete i poslat poštou nebo e-mailem na adresu vysoky@prumstra.cz. Prosíme o vrácení do konce května tohoto roku.

Děkujeme.

Ing. Josef Vysoký
vedoucí komise pro jakost

Mgr. Petr Wágner
ředitel školy

Oblast:

- **Jak jste se vyrovnali s nástupem Vaší dcery-syna na naši školu. Co považujete ve spojitosti s nástupem za dobré a co za špatné.**
- **Odborná úroveň vyučování, náročnost, tech. vybavení. Myslíte si, že jsou žáci přetěžováni? Jsou používané metody výuky přiměřené? Objasní učitelé dostatečně problematiku?**
- **Myslíte si, že mezilidské vztahy mezi žáky a učiteli jsou dobré. Víte o nějakém případě nevhodného chování nebo jakékoliv formě šikany?**
- **Myslíte si, že komunikace mezi školou a rodiči je dostatečná. Stalo se Vám, že jste nedostali včas potřebnou informaci nebo nebyla správná?**
- **Kde vidíte největší slabiny školy a co navrhuje k jejich odstranění.**
- **Chcete něco dodat?**
- **Nakonec si dovoluujeme Vám dát jednu osobní otázku. Doporučili byste svým známým dát dítě na naší školu?**

ANO

NE

ZÁKAZNÍCI

ZÁKAZNÍCI

QMS Příloha 5

VEDENÍ

4.2.3
ŘÍZENÍ
DOKUMENTACE

4.2.4
ŘÍZENÍ
ZÁZNAMŮ

5.1
ANGAŽOVANOST
MANAGEMENTU

5.2
ZAMĚŘENÍ NA
ZÁKAZNÍKA

5.3
POLITIKA
JAKOSTI

5.4
PLÁNOVÁNÍ

5.5
ODP., PRAV. A
KOMUNIKACE

5.6
PŘEZKOUMÁNÍ
QMS

6.1
POSKYTOVÁNÍ
ZDROJŮ

6.2
LIDSKÉ
ZDROJE

6.3
INFRASTRUKTURA

6.4
PRACOVNÍ
PROSTŘEDNÍ

P O Ž A D A V K Y

Z P Ě T N Á
V A Z B A

7.1
PLÁNOVÁNÍ
REALIZACE
SLUŽBY

7.2
NÁBOR

7.4
NAKUPOVÁNÍ

7.5
VÝUKA

7.5
VÝCHOVA

8.2.1
SPOKOJENOST
ZÁKAZNÍKA

8.2.2
INTERNÍ
AUDIT

8.2.3
MONITOROVÁNÍ

8.2.4
MONITOR. A KONTR.

8.3
ŘÍZENÍ
NESHOD

8.4
ANALÝZA
ÚDAJŮ

8.5.1
NEUSÁLÉ
ZLEPŠOVÁNÍ

8.5.2
NÁPRAVNÉ
OPATŘENÍ

8.5.3
PREVENTIVNÍ
OPATŘENÍ

4, 5, 6

PROCESY ŘÍDÍCÍ

7

PROCESY HLAVNÍ

8

PROCESY PODPŮRNÉ

ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ ŠKOLY

(určeno pro 4. ročníky)

Třída:

Uved'te třídu, nepodepisujte! Klidně pište i na jiný formulář.

Naše škola si vytyčila poměrně ambiciózní cíle. Chceme být v blízké budoucnosti vzdělávacím centrem technických studií v jihozápadním regionu. Máme k tomu dobré předpoklady v oblasti polohy, komplexnosti a úrovni areálu. Chceme mít nadprůměrnou úroveň i v ostatních oblastech. Tzn. v kvalitě vyučování, vztazích mezi žáky a učiteli, v kvalitě poskytovaných služeb i v pracovní pohodě a pracovním prostředí. Uvědomujeme si, že máme co zlepšovat, ale máme také vůli na zlepšování pracovat.

Strávili jste v naší škole 4 roky. To je dost dlouhá doba na její dokonalé poznání a pochopení všech jejích funkcí a vztahů. Ale ne zase tak dlouhá, abyste byli stíženi „firemní slepotou“, abyste neviděli chyby, polovičatosti, nechuť nebo neschopnost kvalitně pracovat.

Proto Vás žádáme o pomoc. Napište nezaujatě, co považujete ve škole za dobré a co za špatné. Buďte konkrétní, ale nevyrovnaňte si účty. Pokud byste měli návrhy na zlepšení, bylo by to úplně ideální.

Hodnocení vhod'te do schránky na připomínky umístěné v mezipatře nad ředitelnu, nebo sešijte a předejte v kanceláři školy. Možné je také poslat na vysoký@prumstra.cz.

Děkujeme.

Ing. Josef Vysoký

vedoucí komise pro jakost

Mgr. Petr Wágner

ředitel školy

Oblast:

- **Odborná úroveň vyučování, náročnost, tech. vybavení.**
- **Pedagogická úroveň vyučování, přiměřenost, individuální přístup k žákům.**
- **Mezilidské vztahy. Žák – učitel, žák – žák (šikana), učitel – učitel, týmová práce.**
- **Podpůrné služby. Informační středisko, poč. síť, administrativa, informační toky.**
- **Kde vidíte největší slabiny školy a co navrhuje k jejich odstranění.**

DOTAZNÍK PRO UČITELE

(nepodepisujte)

Vážení kolegové,

dalším krokem v zavádění systému řízení jakosti je zpracování analýzy současného stavu. Bude zpracovaná na základě řady aktivit, které, jak doufám, nám umožní dojít k závěru co nejbližšímu skutečnosti. Na jeho základě budou pak stanoveny cíle a úkoly pro nejbližší i vzdálenější období tak, abychom v reálném čase naplnili naši vizi.

Proto Vás žádám o pečlivé vyplnění obou částí tohoto dotazníku.

V první části – tabulce – zaškrtněte to políčko, které obsahuje odpověď nejvíce se blížící Vašemu názoru.

V druhé části pak napište jaké přednosti a zápory má naše škola. Bez ohledu na oblast do které patří, tzn. vybavení, metody, lidi atd. Přednosti i zápory se pokuste seřadit postupně od těch, které mají maximální dopad na fungování školy až po minimální.

Děkuji

Mgr. Petr Wágner

FAKTOR	1	2	3	4	5
Společné cíle	Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování	Malá znalost cílů a nízká účast na plánování	Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování	Dobrá znalost cílů, účast na společném plánování	Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán
Důvěra ve vedení školy	Nedůvěra ve vedení školy	Nízká důvěra ve vedení školy	Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	Většina sboru věří vedení školy	Vysoká důvěra ve vedení školy
Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu
Režim školy a organizační struktura	O režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	Formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguje	Režim a struktura s některými problémy, klady i zápory	Dobry režim školy s fungující organizační strukturou	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
Zaměření vedení na pracovní úkoly	Je zde velmi nízká orientace na výkon	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje
Kontrola	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů, nejen viníci	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše
Motivace pracovníků	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém
Komunikace a informovanost pracovníků školy	Minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	Špatná informovanost, důležité informace dost často chybí	Střední informovanost, občas se objevuje zadržování určitých informací	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace bez problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně
Komunikace školy s okolím a rodiči	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči

Inovativnost	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	Inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka
Rozvoj učitelů	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	Personální politika existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje, DVPP se přikládá malý význam	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje včetně DVPP	Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP
Pracovní podmínky pro výuku	Velmi špatné, neodpovídají zákonným normám	Špatné, v určitých případech neodpovídají normám	Průměrné, něco by mohlo být určitě i lepší	Dobré pracovní podmínky pro práci učitelů	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu i individuální potřeby pracovníků
Estetické prostředí a pořádek	Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek až špína	Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image
Vztahy mezi pracovníky	Špatné vztahy některé až nepřátelské	Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce
Vztahy mezi učiteli a žáky	Vztahy jsou špatné vyskytují se i závažné problémy	Vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy	Interakce je průměrná s výkyvy na obě strany	Dobré vztahy přispívají k pohodě při výuce	Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k výsledkům
Očekávání výsledků vzdělávání	Neočekávají se dobré výsledky, nezájem	Nízké očekávání výsledků vzdělávání	Očekává se dosažení standardu	Očekává se dosažení nadprůměrných výsledků	Vysoké očekávání výborných a vynikajících výsledků výuky

PŘEDNOSTI:

.....
.....
.....

ZÁPORY:

.....
.....
.....

OBLAST	CO SKOLA MA	CO CHYBI	NAVRH RESENI
systém managementu jakosti	formálně rozpracován strategie školy vyhlášení politiky jakosti	není nastaven srozumitelně neposkytuje jasná pravidla není příručka jakosti	propracovat zpracovat příručku jakosti vycházející z ISO 9001:2000
procesní mapa	mapa procesů částečně stanoveny odpovědnosti klasifikační řád, dotazníková šetření, počet uchazečů, statistiky na zlepšování se pracuje chaoticky a nesystémově	není směrnice základna dopracovat odpovědnosti a pravomoci chybí kritéria pro hodnocení procesů není stanovena metodika soustavného zlepšování	stanovit počet směrnic, dokumentů úprava pracovních náplní, schéma nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnosti, zastupitelnosti nastavit metriky pro každý proces přesný proces o informacích, studium odborné literatury, školení, exkurze pedagogů, využití předchozích zkušeností
řízení dokumentů	monitorování procesů návrh směrnice na řízení dokumentace vč. archivace, likvidace, skartace evidence hardware je v účetnictví	nepřavidelné monitorování není vytvořen popis činností s elektronickými daty nejsou stanoveny jednoznačné požadavky na zálohování dat není evidence software	vypracovat systém pravidelného monitorování, včetně odpovědné osoby k monitorování dopracovat směrnici pro řízení dokumentace stanovit postup pro vyřizování dokumentace (kdo je zodpovědný, kdo může podepisovat, kdo vyřídí, zakládá) zpracovat evidenci software a hardware
řízení záznamů		není systémově dokumentována evidence chybí lhůty pro archivaci a postup přístupu k záznamům včetně odpovědnosti za tento přístup	systémově ošetřit evidenci záznamů stanovit a popsat způsob řízení externí dokumentace včetně zabezpečení (evidence, přidělení, odpovědnost za zpracování, uložení); včetně přesné identifikace písemností zavést a dokumentovat způsob řízení dat v elektronické podobě (program elektronické pošty)
odpovědnost managementu	vize školy politika jakosti plánování činností dotazníkové akce	není systém v plánování spokojenost vlastních zaměstnanců	v plánování činností školy zavést systematickosti a provázanost, včetně informovanosti všech dotčených (zápisy, projednání, zveřejnění akce) diagnostika spokojenosti zaměstnanců (včetně názorů na dění ve škole) - viz str. 67. kapitola 6.2

požadavky zákazníků	<p>odpovídající skladba studijních oborů a studijních plánů</p> <p>matice vzájemného očekávání vstřícnost vůči studentům mohou vznášet požadavky (studentská rada, přes třídní uč. a vých. poradce, intranet)</p> <p>směrnice "Nábor a adaptace"</p>	<p>chybí přesně stanovený dokument s požadavky na zákazníka</p> <p>postup a pravidla pro přezkoumání požadavků zákazníka</p> <p>postup pro zjišťování spokojenosti zákazníka (firem)</p>	<p>písemný záznam z každého jednání se zástupci firem zpracovat přesný postup náboru žáků (vyjít z existující směrnice), pro zajištění dne otevřených dveří, zásady pro prezentaci</p> <p>poradenské služby pro žáky; zřízení osobních karet žáků; rozvoj jejich sociálních dovedností</p> <p>kontakty s výchovnými poradci na ZŠ pravidelná jednání se zástupci firem, jednání s rodiči participace na praktické výuce, pořádání společných výstav, soutěží, seminářů</p>
marketingová činnost a benchmarking	<p>provádí ji pouze úzké vedení školy</p> <p>dotazníkové akce</p>	<p>činnost není popsána</p> <p>není analýza mapující situaci na trhu není porovnání s konkurenčními školami není stanoven přesný postup (kdo sestavuje, kdo vyhodnocuje)</p>	<p>sestavit marketingový plán (prezentace školy, marketingové akce) sledování demografie v regionu, rozvoj průmyslových zón, poptávky na úřadu práce sledování výsledků přijímacího řízení v rámci kraje</p> <p>popsat přesný systém, stanovit kroky, odpovědnost</p>
interní komunikace	<p>systém plánovaných porad internet a intranet školy jmenován pověřenec školy pro management jakosti zajištění vnitřní a vnější komunikace dle zvyklostí předávání info o činnostech DM a ŠJ jde odpovídajícím způsobem - nástěnky, apod.</p>	<p>nesystémová evidence aktualizace internetových stránek školy</p>	<p>archivace zápisů lepší internetové stránky, technická úroveň</p> <p>evidence činností v rámci vnější komunikace směrem k veřejnosti</p> <p>možno i na internet a intranet (elektronické nástěnky)</p>
management zdrojů	<p>směrnice Řízení lidských zdrojů</p> <p>správa majetku kraje vysoká úroveň technologií, strojů a nástrojů pro výuku ICT středisko, knihovna - Směrnice "Správa a užívání počítačových sítí a programů"</p>	<p>chybí vyhodnocení systému školení</p> <p>chybí kategorizace pracovišť dle legislativy</p> <p>chybí analýza rizik dle ZP</p> <p>chybí firemní kultura</p> <p>dopracovat personální procesy</p>	<p>dotazník po absolvování školení, seminářů k vyhodnocení, dopracovat systém výběru školitelů; ověření získaných znalostí ze školení v praxi - hospitace podpora začínajících učitelů, kariérní růst, osobní plány rozvoje dopracovat kategorizaci pracovišť</p> <p>dopracovat analýzu rizik jednotlivých pracovišť dle ZP</p> <p>zvýšit firemní kulturu (dochvilnost, plnění slibů, procesy kontrolní činnosti) dopracovat strategii a kritéria výběru externích pracovníků; včetně systému zkušební doby</p> <p>dopracovat systém hodnocení ped. pracovníků - směrnice pro odměňování; stanovení politiky obsazování volných míst</p>

infrastrutura	plán investic (zpracováván ročně ve spolupráci se zřizovatelem)	není zaveden systém kontrol a údržby zařízení	dopracovat systém kontrolní činnosti a údržby zařízení (strojů, zařízení dílen, laboratoří, kuchyně)
oblast údržby	plán údržby (ve spolupráci se zřizovatelem)	není popsána oblast údržby strojního zařízení	kniha údržby včetně termínů, popisu závad doplnit záznamy o provedení revize opravy pro příp. reklamaci doplnění stanovení bezpečnostních rizik při jednotlivých činnostech dle ZP vytvořit přesné směrnice a pokyny pro obsluhu a údržbu strojů a zařízení (doklady o způsobilosti dodavatelů k revizím)
	služební auta-pravidelná STK školení BOZP, evidence osobních ochr. pomůcek	špatná elektroinstalace v truhlárně	výměna elektroinstalace (kdo provede, kdo odpovídá, kdo zkontroluje, kdo zaeviduje)
		laboratoře - nakládání s chemickými látkami kuchyně - možnost kontaminace	upravit směrnici pro nakládání s chem. látkami - viditelné označení, proškolení, zabezpečení úložných prostor používání spíše nerezových nádob ošetřit postupy pro skladování potravin a kontrolní činnost - vstupní, mezioperační, výstupní (směrnice o kontrolních postupech a skladovém systému)
plánování a realizace produktu	výchova a vzdělávání - 77 předmětů, tematické plány		
přezkum požadavků na produkt	zkušební řád (zkoušení žáků) klasifikační řád soulad s tematickými plány, osnovami předmětu		hodnocení žáků (např. i slovní forma, ročníkové práce)
	jídelníčky - kniha podnětů od strážníků	není zpětné vyhodnocení	zajistit zpětnou vazbu stanovení kompetencí pro proces nákupu učebních pomůcek, drobných pomůcek a potřeb, finanční zdroje, evidenci plateb - předplatné, apod.,) provádět vstupní kontrolu dodávek pro případné reklamační řízení
	nákup učebních pomůcek, kancelářských potřeb, apod.	není stanoven nákupní proces	
		není stanovena vstupní kontrola dodávek	
zakázka	tou je výchova a vzdělání	nedostatečné informace o uplatnění absolventů na trhu práce po studiu	zpětná vazba uplatnění absolventů na trhu práce (dotazník při opuštění školy se zpětnou obálkou)
operativní řízení	rozevření výuky zastupování (suplování)	stanovit indikátory výkonnosti procesu výuky v dostatečném předstihu informovat stanovit požadavky na záznamy o průběhu vzdělávání a způsob jejich vedení a ukládání	stanovit požadavky na kompetence, znalosti, dovednosti v příslušném oboru informace na nástěnce, intranetu, SMS, meil, osobně klasifikační řád, třídní knihy a žákovské knížky - možnost využití jejich elektronické verze zpracovat evidenci měřidel, jejich klasifikaci dle zákona, zavést karty měřidel se záznamem o kalibraci, opravách a výměnách jmenovat odpovědnou osobu za oblast metrologie
	metrologické pomůcky	chybí metrologický řád	

hodnocení			
spokojenosti zákazníka (žáka)	forma zkoušení žáků	není popsána forma zkoušení žáka chybí obsažnější průzkumy	osobní přístup k žákovi, hledání jeho priorit dotazníková písemná šetření, osobní rozhovory, "výměna rolí" používání statistických metod při analýze, zavedení databází pro další sledování a porovnání v čase, zpětné vyhodnocení, výsledky a jejich zveřejnění
	směrnice "Nápravná a preventivní opatření", včetně příloh kontrolních mechanismů	plán vnitřních auditů	směrnice o systému vnitřních kontrolních mechanismů (vyjít ze stávající směrnice), přesné definování kroků včetně odpovědnosti
systém řízení neshodných produktů	operativní řešení reklamací, stížností (osobním pohovorem, intuitivně)	chybí systém řízení stížností a reklamací	vypracovat přesnou evidenci stížností, reklamací, připomínek; systém zvládnutí konfliktů; postup v krizových situacích; krizová komunikace a systém komunikace s médii vypracovat směrnici jednotlivých kroků, včetně odpovědnosti, příslušnosti k řešení
realizace trvalého zlepšování	směrnice "Nápravná a preventivní opatření"	v současné době se zpracovává na škole nová metodika evidenční dalším vzdělávání	zpracovat metodiku trvalého opatření k nápravě, včetně prokazatelného seznámení se s metodikou a vyhodnocení efektivit takového opatření s uvedením termínu vyhodnocení zavést systematickou evidenci dalšího vzdělávání ped. pracovníků - plány vzdělávání, oboustranná možnost sdělení požadavků a možnosti nalézt vhodné další vzdělávání- akce
Zdroj: Zpráva ze vstupní analýzy systému řízení jakosti dle ISO 9001:2000 zpracované firmou Quality Centrum Písek; Pomůcka pro návrhy řešení - IWA 2:2007			

Seminář České Budějovice - 27.2.2008
Vyhodnocení dotazníků

Rozdáno 79					
Vráceno 49 tj. 62 %					
	ZŠ	SŠ	úřady	jiní	celkem
Počet vyplněných dotazníků	3	34	8	4	49
Využívají některou z metod SJ					
ano					38
CAF		4	6		10
audit		4	3	2	9
benchmarking		1	4		5
ISO 9001					0
SWOT				2	2
jiné	1	9		2	12
ne	1	19			20
neví					0
neuveдено	1	1			2
Využití poznatků ze semináře					
	ZŠ	SŠ	úřady	jiní	celkem
ano	3	33	7	4	47
ne					0
neví					0
nevyplněno		1	1		2

Hodnocení odborného programu					
	ZŠ	SŠ	úřady	jiní	celkem
Nejzajímavější přednáška					
Jedlička		1			1
Chmelař		1		4	5
Šimová	1	14	1		16
Špundová	3	17	4	2	26
Hořánek		12	1		13
Kostohryz	1	10	3		14
připsáno účastníky: nebyla zbytečná		7	3	3	13
Zbytečná přednáška	slovně ve 3 případech hodnocena teoretická část jako příliš dlouhá				

PODROBNÝ POPIS PODPOROVANÝCH AKTIVIT GG JĚK 1.1-1.3

Oblast podpory 1.1 - Zvyšování kvality ve vzdělávání

- Vytváření podmínek pro implementaci školních vzdělávacích programů ve školách a školských zařízeních, podpora aktivit metodických týmů, podpora pracovníků škol a školských zařízení zapojených do inovace ŠVP.

Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:

- tvorbu ŠVP a jejich realizaci na školách a školských zařízeních (kde dosud nebyly vytvořeny) a v souvislosti s tím na podporu metodických týmů a školních pracovních týmů zapojených do tvorby a implementace ŠVP;
 - uplatňování ŠVP v praxi na základních školách, jejich inovace, revize;
 - pořádání seminářů (setkání, workshopů) zaměřených na prezentaci zkušeností škol a školských zařízení s tvorbou a realizací ŠVP;
 - poskytování profesní poradenské činnosti zaměřené na ŠVP;
 - zabezpečení a tvorbu výukových materiálů spojených se zaváděním ŠVP (příručky, multimediální pomůcky, pracovní sešity atd.) jak pro pedagogické pracovníky, tak pro žáky.
- Implementace nových kurikulárních dokumentů do praxe jednotlivých škol a osvětová a informační podpora kurikulární reformy zaměřená na širší pedagogickou i rodičovskou veřejnost na regionální úrovni.
- Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
- zavádění nových výukových metod vyplývajících z implementace kurikulární reformy do škol;
 - informační kampaň (webové stránky, informační materiály, besedy atd.) pro pedagogickou i nepedagogickou veřejnost k zavádění kurikulární reformy na místní úrovni a na úrovni školy;
 - zavádění jednotlivých prvků kurikulární reformy do praxe;
 - pořádání pracovních seminářů k implementaci kurikulární reformy a k předávání dobrých zkušeností;
 - tvorbu podpůrných materiálů poskytujících pomoc při implementaci nových kurikulárních dokumentů.
- Zavádění vyučovacích metod, organizačních forem a výukových činností včetně tvorby modulových výukových programů s důrazem na mezipředmětové vazby, které vedou k rozvoji klíčových kompetencí.
- Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
- tvorbu a zavádění nových modulových výukových programů ve školách s důrazem na mezipředmětové vazby;
 - vytváření příznivého sociálního i pracovního klimatu (s důrazem na mezipředmětové vazby) založeného na účinné motivaci žáků i pedagogických pracovníků ověřování nových organizačních forem práce;
 - vzájemné výměny zkušeností pedagogických pracovníků formou seminářů, workshopů atd. zaměřené na zavádění nových vyučovacích metod a výukových činností;
 - tvorbu pracovních výukových materiálů a další dokumentace (pro žáky i pedagogické pracovníky) související se zaváděním nových vyučovacích a organizačních metod a výukových činností;
 - vytváření multimediálních vzdělávacích programů a prezentací souvisejících s inovací vzdělávacích metod včetně návodných materiálů pro pedagogy souvisejících s využíváním multimediální techniky ve výuce;
 - zavádění inovativních metod souvisejících s rozvojem klíčových kompetencí ve výuce;
 - tvorbu inovativních vzdělávacích programů (včetně e-learningových) a jejich zavádění do výuky;
 - zavádění inovativních nepovinných předmětů a kurzů do výuky vedoucí k lepšímu uplatnění na trhu práce.

- Zavádění vyučovacích metod, organizačních forem a výukových činností, které zvyšují kvalitu výuky cizích jazyků (včetně e-learningu).
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - zvýšení kvality výuky cizích jazyků s využitím moderních komunikačních a informačních technologií - elektronický lektor, videokonference, e-learningová výuka cizích jazyků;
 - vytváření vzdělávacích modulů a programů v cizích jazycích;
 - mezinárodní spolupráce škol za účelem zlepšení kvality výuky cizích jazyků – stáže učitelů a žáků v zahraničí (v zemích EU), pořádání setkání se zahraničními žáky atd.;
 - vytváření inovativních textů a učebních pomůcek pro zlepšení kvality výuky cizího jazyka;
 - realizace seminářů a workshopů pro učitele cizích jazyků - výměny zkušeností;
 - zavádění mezinárodních certifikací do výuky cizího jazyka.
- Podpora výuky v cizích jazycích na středních školách.
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - tvorbu výukových materiálů (pracovní sešity, slovníky, software atd.) pro jednotlivé předměty vyučované v cizích jazycích;
 - podporu pedagogů odborných i všeobecných předmětů vyučujících v cizím jazyce;
 - posílení hodinové dotace na nepovinné předměty vyučované v cizích jazycích;
 - dlouhodobější stáže učitelů odborných i všeobecných předmětů vyučujících v cizím jazyce v zahraničí (v zemích EU);
 - dlouhodobější výjezdy žáků do zahraničí (do zemí EU) za účelem zvýšení své odbornosti v cizím jazyce.
- Zlepšování podmínek pro výuku technických oborů, včetně zvyšování motivace žáků ke vzdělávání se v těchto oborech.
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - popularizaci technických oborů pomocí médií, výstav a exkurzí ve školách i v rámci kraje;
 - organizaci přehlídek a soutěží v oblasti technických oborů;
 - spolupráci základních a středních škol a zaměstnavatelské sféry směřující k motivaci žáků vzdělávat se v technických oborech;
 - rozvoj pracovních (technických) činností na základních školách (učební pomůcky, hodinová dotace);
 - rozšíření praxí pro žáky SOŠ u zaměstnavatelů s technickými profesemi;
 - realizace odborných stáží učitelů odborného výcviku a odborných předmětů ve firmách;
 - vytváření vzdělávacích programů a organizaci akcí pro technicky nadané žáky;
 - tvorba nových výukových materiálů zaměřených na rozvoj technických oborů;
 - další aktivity zaměřené na motivaci žáků ke vzdělávání v technických oborech.
- Vytváření podmínek pro dlouhodobé hostování plně kvalifikovaných učitelů cizích jazyků.
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - zajištění potřebného počtu plně kvalifikovaných hostujících učitelů cizích jazyků a jejich příprava na pedagogickou činnost v kraji;
 - vytváření zázemí pro dlouhodobé hostování plně kvalifikovaných učitelů cizích jazyků (mzdy, bydlení, atd.);
 - spolupráce se zahraničními školami na výměně učitelů cizích jazyků.
- Zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele, a to i mimo vyučování.
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - tvorbu a ověřování výukových materiálů (včetně moderního didaktického softwaru a dalších moderních didaktických prostředků) pro žáky a učitele, za účelem zkvalitnění využívání ICT ve výuce i mimo ni;
 - širší zpřístupnění internetu žákům ve vyučování i mimo něj;
 - tvorbu vzdělávacích portálů na školách a školských zařízeních v kraji;
 - vznik a rozvoj multimediálních pracovišť;
 - podpora komunikace škola-učitel-rodíč prostřednictvím ICT.

- Využívání ICT ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech.
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - tvorba a praktické použití výukových programů využívajících ICT ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech a vzájemná výměna těchto aplikací na školách v kraji;
 - zavádění školních e-learningových portálů pro dálkové a další formy studia;
 - výměna zkušeností a prezentace dobré praxe prostřednictvím setkání, seminářů apod. zaměřených na používání softwaru a výukových programů.
- Rozvoj partnerství a síťování – partnerství, spolupráce a výměna zkušeností mezi školami a školskými zařízeními navzájem a mezi školami, školskými zařízeními, nestátními neziskovými organizacemi a dalšími aktéry v oblasti vzdělávání.
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - spolupráci a vzájemnou výměnu zkušeností mezi školami v regionu, např. při vytváření partnerství škol a školských zařízení v souvislosti s tvorbou a realizací ŠVP a zavádění kurikulární reformy (výměny zkušeností, setkání atd.);
 - spolupráci mezi školami, školskými zařízeními a dalšími aktéry v oblasti vzdělávání (zejména NNO);
 - spolupráci se školami v zahraničí (v zemích EU) - společné projekty, výměnné pobyty, výměny zkušeností atd.
- Spolupráce institucí počátečního vzdělávání na regionální úrovni s aktéry na trhu práce (včetně zahraničních) s možností uplatnění inovativních forem spolupráce (např. stáže studentů/učitelů u zaměstnavatelů).
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - spolupráci mezi školami a zaměstnavatelskou sférou – zajištění exkurzí, stáží a odborných praxí žáků středních škol u zaměstnavatelů (včetně zahraničí – v zemích EU);
 - podporu exkurzí žáků ZŠ do rozvojových firem a tam, kde mohou následně nalézt uplatnění;
 - spolupráci středních škol a zaměstnavatelů na tvorbě ŠVP;
 - pořádání veletrhů pracovních příležitostí pro žáky středních škol;
 - zabezpečení stáží pedagogických pracovníků v podnicích;
 - účast zaměstnavatelů v odborném vzdělávání.
- Spolupráce institucí počátečního vzdělávání s místní a regionální státní správou a samosprávou s možností uplatnění inovativních forem spolupráce (např. zapojení škol do komunitního rozvoje).
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - zapojení škol a školských zařízení do veřejně prospěšných aktivit měst a obcí;
 - zajištění stáží žáků škol v rámci místní a regionální státní správy a samosprávy;
 - spolupráce škol s úřady práce, hospodářskými komorami a profesními sdruženími;
 - otevření a zpřístupnění škol občanům komunity – škola jako centrum vzdělanosti;
 - podpora sepnutí škol s místním územím, krajem.
- Rozvoj kariérového poradenství ve školách, včetně vyhledávání žáků ohrožených nesprávnou volbou nebo předčasným odchodem ze systému vzdělávání a osvětové a informační činnosti směřující k žákům a rodičům zaměřené na racionalizaci volby další vzdělávací cesty.
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - spolupráci pedagogických pracovníků (zejména kariérových poradců) na školách a zaměstnavatelů (exkurze do podniků v předmětech Volba povolání a Úvod do světa práce);
 - podporu aktérů účastnících se informačních dnů (o možnostech dalšího studia a jejich uplatnění na trhu práce) a zajišťujících jejich organizaci pro vycházející žáky základních škol;
 - zlepšení dostupnosti informací a kariérového poradenství pro žáky ZŠ z hůře dostupných oblastí regionu;

- informační kampaně k prohlubování zájmu o jednotlivé obory a profese požadované trhem práce;
 - informační činnosti směřující k žákům a rodičům zaměřené na racionalizaci volby další vzdělávací cesty;
 - zapojení externích odborníků na školách při práci s žáky ohroženými předčasným odchodem ze systému vzdělávání.
- **Podpora škol v oblasti evaluace, nabídka evaluačních nástrojů a ověřování klíčových kompetencí žáků za účelem zvyšování kvality vzdělávání.**
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - **aplikaci evaluačních nástrojů (včetně nabídky evaluačních nástrojů a metod) na ZŠ a SŠ v regionu;**
 - **zapojení škol do ověřování klíčových kompetencí žáků;**
 - **podporu projektů zaměřených na sebehodnocení škol ve vztahu k externímu hodnocení;**
 - **spolupráci s agenturami zabývajícími se problematikou jakosti;**
 - **vytvoření informační podpory a poradenství v oblasti evaluace;**
 - organizování vědomostních soutěží a přehlídek praktických dovedností žáků.
 - Podpora informačních center ve školách, včetně marketingové podpory
Podporované aktivity se vztahují zejména na:
 - zajištění činnosti informačních center ve školách a školských zařízeních, včetně marketingové podpory - knihovna, internet sloužící žákům i veřejnosti, vydávání školních časopisů, bulletinů apod.;
 - poskytování informačních a poradenských služeb pro žáky školy i veřejnost (informace související s další vzdělávací cestou, s volbou povolání, obory vzdělávání atd.);
 - tvorbu a aktualizaci webové prezentace škol.
 - Rozvoj podnikatelských znalostí, schopností a dovedností žáků v počátečním vzdělávání (ZŠ, SŠ).
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - zpracování výukových materiálů sloužících k rozvoji podnikatelských znalostí, schopností a dovedností žáků;
 - rozvoj fiktivních firem na školách;
 - spolupráci škol a podnikové sféry na činnosti fiktivních firem;
 - vytváření vzdělávacích programů a nových organizačních forem práce zaměřených na rozvoj podnikatelských znalostí, schopností a dovedností žáků;
 - zavedení nepovinného předmětu se zaměřením na podnikatelské kompetence.
 - Rozvoj znalostí, schopností a dovedností žáků ve vzdělávání pro udržitelný rozvoj s důrazem na environmentální oblast včetně realizace praktických (environmentálních) programů.
Podporovaná aktivita se vztahuje zejména na:
 - zpracování výukových programů a materiálů pro školy a školská zařízení sloužících k rozvoji znalostí, schopností a dovedností žáků ve vzdělávání pro udržitelný rozvoj s důrazem na environmentální oblast;
 - spolupráci škol a školských zařízení v oblasti EVVO s dalšími subjekty (např. jiné školy, obec, odborné instituce, NNO činné v oblasti EVVO) na realizaci společných projektů (např. komunitní škola, zelená škola, zdravá škola);
 - organizace vzdělávacích akcí s environmentální tematikou souvisejících s výukou;
 - nové organizační formy práce ve výuce, v oblasti environmentálního vzdělávání, včetně úprav (nebo obnovy) a rozvoje školních pozemků jako multifunkčních zahrad a učeben v přírodě;
 - činnost a rozvoj center/středisek ekologické výchovy (CEV/SEV);
 - účast žáků v rámci výuky na jednodenních a vícedenních pobytech v CEV/SEV nebo v jiných místech, kde škola realizuje EVVO;
 - školní soutěže s tematikou EVVO

PERSPEKTIVY UČŇOVSKÉHO ŠKOLSTVÍ

STAV UČŇOVSKÉHO ŠKOLSTVÍ JE DLOUHODOBĚ VÍC NEŽ ALARMUJÍCÍ. ZATÍMCO STRATEGICKÉ DOKUMENTY EVROPSKÉ UNIE VÝRAZNĚ PODPORUJÍ UČŇOVSKÉ ŠKOLSTVÍ, ČESKÉ KONCEPČNÍ DOKUMENTY JE BOHUŽEL UTLUMUJÍ.

Dlouhodobě je posilováno teoretické všeobecné vzdělání v neprospěch odborného profesního vzdělávání a odborné praxe. Vzdělávání, zaměstnanost a trhu práce musí být těsně propojeny.

Aktivní politika zaměstnanosti České republiky musí směřovat k souladu mezi požadavky trhu práce, nabídkou vzdělávání a zájmem žáků o učňovské obory. Musíme konstatovat, že se to nedaří.

Popis současného stavu

- Demografický úbytek žáků, nezájem žáků o učňovské obory.
- Ztráta prestiže – chybějící motivace.
- Nedostatečnost státní politiky.
- Dlouhodobé posilování teoretického všeobecného vzdělání na úkor odborného profesního vzdělávání a odborné praxe.
- Přijímání žáků s nízkými předpoklady k všeobecnému vzdělávání do maturitních oborů a pokračování studia na vysokých školách jako důsledek normativního financování (ve snaze naplnit kapacitu školy).

Návrh řešení

- Cílenou mediální kampaní informovat veřejnost o potřebě kvalitní odborné přípravy žáků.
- Změnit postavení učňovského školství, zatraktivnit učební obory a současně je efektivně prezentovat žákům a jejich rodičům.
- V dlouhodobých záměrech vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky a krajů účinně posílit pozici učňovského školství-
- Připravit komplexní návrh financování odborné přípravy, zvýšit normativ pro příslušné obory.
- Vytvořit pracovní, materiální a sociální podmínky zahrnující systém oborových stipendií umožňující preferovat obory s menším zájmem žáků, ale i vyšší společenskou poptávkou. Odborné vzdělávání a odborná praxe musí odpovídat požadavkům trhu práce.
- V úzké spolupráci státu a podniků vytvořit funkční nástroje k finanční stimulaci průběhu profesního vzdělávání a těsně po vyučení vytvořením speciálního fondu (část z Fondu pro zaměstnanost nejméně ve výši 0,8 %), umožnit daňová zvýhodnění.
- Vytvořit podmínky a podporovat úzkou spolupráci škol a podniků. Formou dotačních programů vyhlášených příslušnými ministerstvy podporovat zaměstnavatele při vytváření podmínek a zázemí školám pro praktické vyučování žáků.
- Prohloubit spolupráci škol s úřady práce, zaměstnavateli a dalšími subjekty působícími na trhu práce.
- Propojit počáteční a další vzdělávání.
- Obnovit činnost Rady vlády pro rozvoj lidských zdrojů.

Vyzýváme představitele MŠMT, členy vlády a regionální politiky, aby se neprodleně začali zabývat situací v učňovském školství zahájili kroky vedoucí k jejímu rychlému a efektivnímu řešení.

Závěry z diskusního fóra ČMOS pracovníků školství ze dne 31.3.2008, zveřejněno v Týdeníku Školství č. 14, v Učitelských novinách.