



Vzdělávací program

„Odborné vzdělávání pedagogických a řídicích pracovníků“

Popis vzdělávacího programu

- **Název vzdělávacího programu**
Nástroje pro kvalitní řízení
- **Obsah**
Je zaměřen především na praktickou aplikaci efektivního a kvalitního řízení ve škole a školském zařízení
- **Forma vzdělávacího programu**
Seminář
- **Lektor**
Ing. Marcela Špundová
- **Vzdělávací cíl**
Zlepšení kvality řízení a managementu škol a školských zařízení. Získání informací a znalostí o mezinárodních normách. Osvojení si specifických znalostí a dovedností potřebných k výkonu své funkce.
- **Hodinová dotace**
4 hodiny

Obsah

1. Úvod
2. Nastavení kvality řízení
3. Normy ISO
4. Procesy – procesní přístup
5. Interní audit
6. Balanced Scorecard
7. Další manažerské nástroje
8. Mezinárodní standardizované nástroje pro vlastní hodnocení
9. Praktická aplikace systému managementu kvality ve školství

1. Úvod

Proč kvalita řízení

Jednoduchá otázka, složitá odpověď.

- Vnímání kvality výrobku:
 - očekávání co nejlepších vlastností při jeho používání
 - výrobek je bez vady
- Vnímání kvality školy:
 - fungování školy
 - spokojenost zákazníků
 - výstup (především uplatnitelnost)

Z hlediska **řízení organizace** je pojem **kvalita** spojen s takovým **systemem řízení**, který vytváří kvalitní službu, kterou ocení **zákazník** nebo je požadována nějakým **standardem** či **normou**.

- Národní politika kvality a normy ISO
- Školský zákon
- Řízení kvality nebo management kvality je systematické řízení firmy zaměřené na kvalitu. Kvalita je stupeň uspokojení vyřčených i nevyřčených požadavků zákazníka.
- System řízení kvality je zavedení pořádku ve firmě. Nejde o nic jiného, než o dobrý systém řízení.

Národní politika kvality v ČR

- Vstup do EU si vyžádal změnu přístupu k jakosti (ke kvalitě) u všech činností.
- Rozhodujícím předpokladem zvyšování kvality je zásadní změna myšlení.
- Národní politika podpory jakosti (dnes Národní politika kvality-NPK) byla v usnesení vlády č. 458/2000 definována jako souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti na evropských a světových trzích.

Strategie národní politiky kvality v ČR na období let 2011 – 2015 a její Cíle

- **POSLÁNÍ**
Národní politika kvality jako koordinační aktivita, podporující a propagující udržitelnou kvalitu života v České republice a její konkurenceschopnost.
- **VIZE**
Spoluvytvářet v České republice prostředí, ve kterém je kvalita trvalou součástí všech oblastí života společnosti i jednotlivých občanů.

2. Nastavení kvality řízení

3.1 Specifický cíl

3.3 Přínos správně budovaného systému kvality řízení

Řízení znamená dělat věci správně.

Vedení znamená dělat správné věci.

2.1 Specifický cíl

- kvalitní a efektivní vedení škol ve 21. století
 - méně psané dokumentace a směrnic, více školení a týmové práce

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- jednoduché rozhodovací a komunikační cesty
- formuláře a oběžníky nahradí výpočetní technika
- celoživotní učení (Lisabonská konference)
- nový Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě (schválená v květnu 2009)
- vliv kvalitního a efektivního vedení škol na kvalitu výuky a vytváření konkurence schopného vzdělávacího prostředí

2.2 Přínos správně budovaného systému kvality řízení

- Prokazatelné zvýšení důvěryhodnosti a spolehlivosti školy.
- Prezentace školy i v rámci EU.
- Systematický a jasný způsob řízení (není řešen intuitivně).
- Jasně stanovené odpovědnosti a kompetence.
- Přesně stanovená pravidla ve fungování školy.
- Pořádek v dokumentaci.
- Procesní přístup.
- Zapojení zaměstnanců.
- Informovanost (odstranění kabinetních dohadů).
- Pomůže do budoucna obstát v konkurenci.
- Využití metod k neustálému zlepšování.

3. Norma ISO 9001

- Žádná metoda není samospasitelným nástrojem.
- Vždy je klíčová schopnost systém aplikovat.
- Manažerské školy chrlí nepřehledné množství postupů, nástrojů a systémů řízení.
- Raději se přidržme osvědčeného s porovnatelným výstupem.
- Norma ISO 9001 vyhovuje požadavkům Školského zákona a specifice školského systému.

3.1 Norma ISO 9001

3.2 Směrnice IWA 2

3.3 Obsah normy

3.4 Dokumenty dle úrovně

3.5 Základní názvosloví

3.1 Norma ISO 9001

- **ISO** - International Organization for Standardization je mezinárodní organizace pro vývoj a sjednocení standardů. Byla založena v roce 1947 jako síť národních institutů pro normalizaci s centrálním sekretariátem v Ženevě. Hlavní činností je vývoj technických norem. Národním zástupcem v ISO za Českou republiku je Český normalizační institut.
- **Normy ISO 9000** patří k nejvíce známým a úspěšným standardům a staly se respektovanou mezinárodní referencí pro požadavky trhu na kvalitu.
- **Normy řady ISO 9000** – mezinárodní normy pro systémy řízení kvality.
- **ISO 9001** - norma, podle které se provádí certifikace.
- **ISO 9001:2008** – označování mezinárodní normy. Tyto normy přebírají jednotlivé státy do národní technické legislativy. Poslední novelizace této normy v roce 2008.
- **ČSN EN ISO 9001:2009** – označení normy v České republice. (Získání certifikátu na kvalitu řízení dle této normy)

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality - Základy, zásady a slovník
- ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality - Požadavky
- ČSN EN ISO 9004 Systémy managementu kvality - Směrnice pro zlepšování výkonnosti

3.2 Směrnice IWA 2

- Směrnice IWA 2:2007 (aplikace normy ISO 9001 ve vzdělávacích organizacích) - vypracovány na základě mezinárodní pracovní dohody poprvé v Mexiku v roce 2002 .
- Mezinárodní pracovní dohoda IWA 2 poskytuje vzdělávacím organizacím návod pro implementaci efektivního systému managementu kvality souvisejícího a vycházejícího z ISO 9001:2000

Mezinárodní pracovní dohoda se prověřuje po třech letech.

- První vydání: IWA 2:2003 (Acapulc Mexiko)
- Druhé vydání: IWA 2:2007 (Busan Korea)

Toto druhé vydání dokumentu ruší a nahrazuje vydání první.

3.3 Obsah normy ČSN EN ISO 9001:2009

0 Úvod

1 Předmět

2 Citované normativní dokumenty

3 Termíny a definice

4 Systém managementu kvality

5 Odpovědnost managementu

6 Management zdrojů

7 Realizace produktu

8 Monitorování, analýza a zlepšování

0 Úvod

Popisuje v obecné rovině

- zavedení systému managementu kvality
- procesní přístup
- vztah k ISO 9004
- kompatibilita s jinými systémy managementu

Příklady dokumentů

- Zřizovací listina a doklad o přidělení IČO
- Dodatky ke zřizovací listině
- Zápis do rejstříku škol
- Doklad o jmenování ředitele do funkce
- Stanovisko OHS a stavebního úřadu k účelu využívání prostorů školy
- Nájemní smlouva nebo doklad o vlastnictví budov školy
- Akreditace

1 Předmět

Popisuje v obecné rovině

- specifikaci požadavků na systém managementu kvality
- aplikaci této mezinárodní normy v organizacích

Příklady dokumentů

- Organizační schéma
- Organizační řád
- Poradní sbor ředitele

- Školská rada

2 Citované normativní dokumenty

- Upozornění na citované dokumenty datované a nedatované, které jsou nezbytné pro použití tohoto dokumentu
- Např. ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – základní principy a slovník

Příklady dokumentů

- Směrnice pro aplikaci ISO 9001 - IWA 2,
- Normy ISO 9001
- Zákony, právní a školské předpisy
- Seznam platných předpisů v rezortu MŠMT

3 Termíny a definice

- Odkaz na ISO 9000
- Termín „produkt“ může znamenat „výrobek“ nebo „službu“

Příklady dokumentů

Seznam zkratk

- Předmětů
- Učitelů
- Tříd
- Ostatní zkratky používané v dokumentech školy

Definice např.

- Shoda
- Neshoda
- Vizuální kontrola
- Identifikace
- Řízení dokumentace
- Dokumentace systému
- Zákazník

4 Systém managementu kvality

4.1 Všeobecné požadavky

4.2 Požadavky na dokumentaci

- Obecně
- Příručka kvality
- Řízení dokumentů
- Řízení záznamů

Příklady dokumentů

- Spisová služba (podací deník)
- Kolektivní smlouva
- Oznámení ředitele školy k svobodnému přístupu k informacím
- Procesní model
- Procesy
- Provozní řády (seznam, uložení, odpovědnosti)
- Příkazy a pokyny ředitele školy (seznam, odpovědnosti, uložení)
- Přístupová práva k dokumentaci
- Řízení dokumentů a záznamů
- Řízení rizik
- Seznam dokumentace – evidence řízených dokumentů a záznamů

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Směrnice (seznam, odpovědnosti, uložení)
- Směrnice o evidenci úrazů studentů
- Směrnice o ochraně osobních údajů, prohlášení o mlčenlivosti
- Spisový a skartační řád, seznam razítek a podpisové vzory, archivační a skartační zásady
- Školní řád (v příloze pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání – klasifikační řád)
- Pracovní řád

5 Odpovědnost managementu

5.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu

5.2 Zaměření na zákazníka

5.3 Politika kvality

5.4 Plánování

- Cíle kvality
- Plánování systému managementu kvality

5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

- Odpovědnost a pravomoc
- Představitel managementu
- Interní komunikace

5.6 Přezkoumání systému managementu

- Obecně
- Vstup pro přezkoumání
- Výstup z přezkoumání

Příklady dokumentů

- Benchmarking – např. SCIO, CERMAT, porovnání kvality tříd v ročníku, přidaná hodnota, atd.
- Cíle kvality
- Informační systém školy (externí a interní komunikace)
- Politika kvality
- Pověření v zastupování
- Řády užívání odborných učeben
- Vlastní hodnocení školy
- Zpráva z přezkoumání účinnosti SMK vedením
- Doklad o jmenování člena managementu organizace – manažera kvality

6 Management zdrojů

6.1 Poskytování zdrojů

6.2 Lidské zdroje

- Obecně
- Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti

6.3 Infrastruktura

6.4 Pracovní prostředí

Příklady dokumentů

- Aktualizovaná evidence: budovy, plán údržby (i externí organizace),
- Dokumentace o poučení o Školním řádu
- Dokumentace o proškolení z oblasti BOZP, osnovy, poučení, školení
- Evakuační plán
- Předmětové komise
- Kniha úrazů
- Ochranné pracovní pomůcky
- Pedagogická a odborná způsobilost
- Plán personálního rozvoje (další vzdělávání), přehled osvědčení pracovníků školy, vyhodnocení
- Plán revizí
- Pracovní náplně (popis pracovní činnosti)
- Pracovní prostory (monitorování stavu, zlepšování, požadavky zaměstnanců)

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Pracovní doba pracovníků školy
- Roční prověrka, příkaz ředitele, zápis
- Rozbory hospodaření – komentář k rozborům
- Seznam absolvovaných školení pedagogických zaměstnanců pro školní rok
- Seznam pracovníků dle zařazení
- Správci sbírek
- Umístění lékárníček, kontrola vybavení
- Úvazky
- Dokumentace finanční zdroje (seznam, uložení, odpovědnosti)
- Vnitřní platový předpis
- Stanovení rizik ve vztahu k bezpečnosti a hygieně zaměstnanců
- Závodní péče – periodické lékařské prohlídky (plán, záznamy) Směrnice a dokumentace k BOZP a PO
- Zpracování mezd

7 Realizace produktu

7.1 Plánování realizace produktu

7.2 Procesy týkající se zákazníka

- Určování požadavků týkajících se produktu
- Přezkoumání požadavků týkajících se produktu
- Komunikace se zákazníkem

7.3 Návrh a vývoj

- Plánování návrhu a vývoje
- Vstupy pro návrh a vývoj
- Výstupy z návrhu a vývoje
- Přezkoumání návrhu a vývoje
- Ověřování návrhu a vývoje
- Validace návrhu a vývoje
- Řízení změn návrhu a vývoje

7.4 Nakup

- Proces nákupu
- Informace pro nákup
- Ověřování nakupovaného produktu

7.5 Výroba a poskytování služeb

- Řízení výroby a poskytování služeb
- Validace procesů pro výrobu a poskytování služeb
- Identifikace a sledovatelnost
- Majetek zákazníka
- Uchovávání produktu

7.6 Řízení monitorovacího a měřícího zařízení

Příklady dokumentů

- Dokumentace zakázek, nabídky, smlouvy, dodatky
- Minimální preventivní program
- Nakupování – hodnocení dodavatelských služeb
- Organizace školního roku (realizační proces)
- Plán poradenství
- Plány hospitační činnosti, formulář
- Plány kontrolní činnosti
- Plány předmětových komisí (sekcí)
- Ukončování vzdělávání (realizační proces)
- Protokol o komisionální zkoušce
- Protokol o písemné maturitní zkoušce
- Protokol o zkoušce v náhradním termínu
- Přehled vyučovaných oborů
- Přijímání ke vzdělávání (realizační proces)

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Rozvrh hodin, Pedagogické dohledy
- Seznam učebnic, učebních textů
- Smlouvy o dílo
- Smluvní lékař
- Soupis dodavatelů služeb, kritéria pro volbu dodavatelů služeb
- Spis žáka, zaměstnance
- Školní matrika
- Třídní výkaz (ukládání, vyplňování, kontrola)
- Tvorba, úpravy a aktualizace vzdělávacích plánů (realizační proces)
- Knihovna, vydávání učebnic
- Studentská rada
- Proces praxe žáků (outsourcing)

8 Monitorování, analýza a zlepšování

8 Měření, analýza a zlepšování

8.1 Obecně

8.2 Monitorování a měření

- Spokojenost zákazníka
- Interní audit
- Monitorování a měření procesů
- Monitorování a měření produktu

8.3 Řízení neshodných produktu

8.4 Analýza dat

8.5 Zlepšování

- Neustálé zlepšování
- Nápravná opatření
- Preventivní opatření

Příklady dokumentů

- Dotazník spokojenosti zákazníka – absolventi, rodiče, žáci, zaměstnanci
- Evidence tiskopisů vysvědčení – doklad o dosažení stupně vzdělání
- Formuláře
- Interní audit
- Dokumentace SEVT
- Monitorování a analýza spotřeby elektrické energie, paliv, plynu, vody
- Monitorování služeb
- Náměty na zlepšování
- Nápravná opatření
- Řízení neshod – směrnice, záznamy, návrhy na zlepšení, následná kontrola, opatření k nápravě
- Schránky důvěry
- Třídní knihy (ukládání, vyplňování, kontrola)
- Výroční zpráva
- Výsledky hodnocení žáků
- Záznam z jednání rady rodičů a školské rady, studentské rady
- Záznamy z hospitační činnosti a kontrolní činnosti
- Záznamy z pedagogických rad, porad předmětových komisí, porad vedení, z provozních porad
- Záznamy o úrazech, rozbory školní úrazovosti
- Záznamy o provedené údržbě, deník závad
- Směrnice pro vnitřní kontrolní systém
- Deníky evidence odborného výcviku

3.4 Rozdělení dokumentů dle úrovně ISO 9001

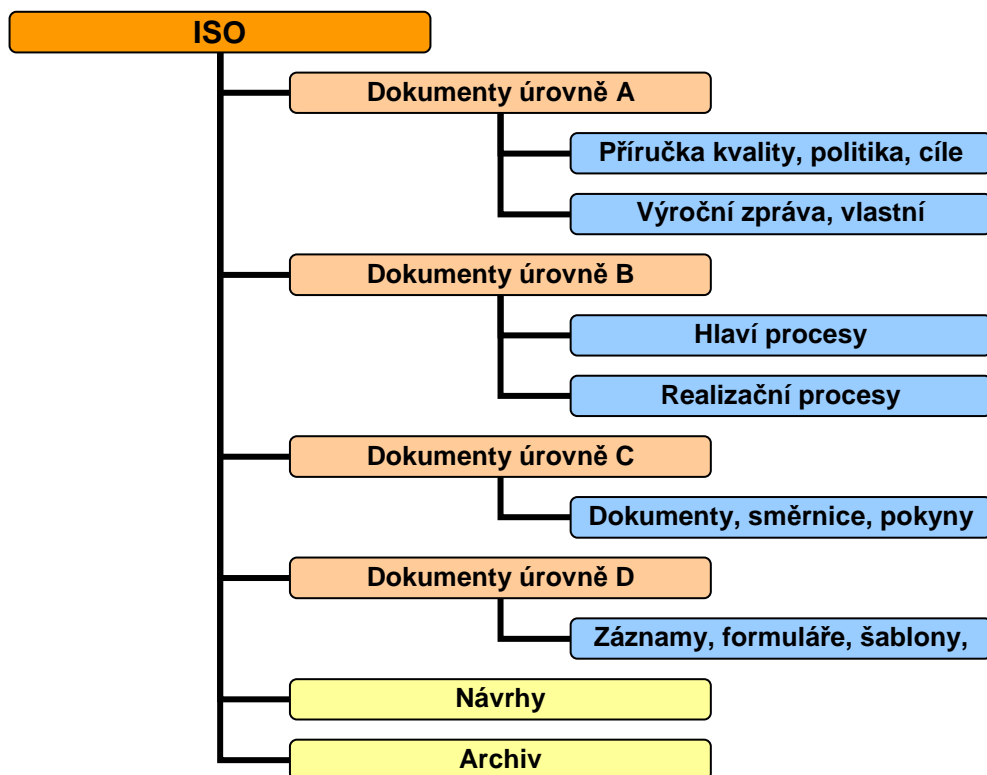
Dokumenty úrovně A

Dokumenty úrovně B

Dokumenty úrovně C

Dokumenty úrovně D
Návrhy
Archiv

Stromová struktura



3.5 Základní názvosloví

1. Příručka kvality
2. Politika kvality a cíle kvality (koncepce, strategie, vize)
3. Manažer kvality
4. Evidence všech dokumentů a záznamů
5. Řízený dokument a záznam
6. Přezkoumání (vlastní hodnocení)
7. Benchmarking

1. Příručka kvality

Příručka kvality je

- v písemné podobě (originál podepsaný ředitelem),
- v elektronické podobě (intranet školy).
- Dokumenty tištěné z intranetu nejsou originály ale tzv. neřízená dokumentace (slouží pouze pro potřeby čtení).
- Příručka kvality se skládá z části textové a přílohové.
 - Část textová: obsah, seznam příloh, základní údaje, charakteristika školy, rozsah managementu kvality, terminologie a používané zkratky, seznam procesů.
 - Část přílohová: veškeré dokumenty, záznamy a formuláře, které škola ke své činnosti potřebuje.

2. Politika kvality a cíle kvality

- Politika a cíle kvality souvisí s plánováním systému managementu kvality
- Politika kvality = koncepce školy v rámcovém znění (zpravidla se zpracovává na tři roky); vize školy
- Cíle kvality = postupné kroky k naplnění politiky kvality (zpracovává se zpravidla na jeden rok):
 - obsaženo v celoročním plánu školy
 - musí být měřitelné
 - musí být v souladu s politikou kvality

3. Manažer kvality

- Výchovně vzdělávací organizace musí jmenovat osobu odpovědnou za trvalé plnění požadavků ISO 9001:2008.
- Odpovědnost a pravomoc manažera kvality :
 - zajištění, že procesy potřebné pro systém managementu kvality jsou vytvářeny, uplatňovány a udržovány;
 - předkládání zpráv vrcholovému vedení o dosažené úrovni systému a o jakékoli potřebě zlepšování
 - podporování vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci;
 - spojení s externími stranami v záležitostech vztahujících se k systému managementu kvality.

4. Evidence všech dokumentů a záznamů

- Seznam všech dokumentů, záznamů a formulářů, které škola ke své činnosti potřebuje.
- Musí být zapsán pod č.j. v elektronické spisové službě.
- Seznam je součástí Příručky kvality.

5. Řízený dokument a záznam

- Musí být vytvořen dokumentovaný postup pro stanovení nástrojů řízení potřebných pro:
 - schvalování dokumentů
 - odpovědnost za dokumenty
 - platnost dokumentů od
 - číslování dokumentů (číslo jednacích)
 - přezkoumávání dokumentů, popřípadě jejich aktualizace,
 - zajištění dostupnosti dokumentů
 - zabránění neúmyslnému používání zastaralých dokumentů
 - uložení dokumentů (originálů)
- Musí se vytvořit a udržovat záznamy, aby se poskytly důkazy o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému.
(Např. veškeré zápisy z porad vedení, pedagogických rad, provozních porad, předmětových komisí, studentské rady, atd.)

6. Přezkoumání (vlastní hodnocení)

Plánování intervalů přezkoumání - stanovení termínů

a) Dílčí přezkoumání

hodnotí se pouze vybrané oblasti systému, kterým byla v daném období věnována zvláštní pozornost, vychází z poznatků průběžného sledování cílů kvality a interních auditů.

(Např. ŠVP, výroční zpráva, dílčí hodnocení vzdělávání, atd.)

b) Přezkoumání systému

Kritéria pro přezkoumání systému - rámcová struktura

- Vstupy
- Pojmenování silných a slabých stránek
- Stanovení nápravných opatření a opatření ke zlepšování
- Průběh přezkoumání
- Výstup z přezkoumání

7. Benchmarking

- Porovnání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností.
- Pravidelné porovnávání výkonnosti s organizacemi, které podle obecného mínění uplatňují dobrou praxi.
- Benchmarking je možné provádět i uvnitř organizace.
(Porovnání výsledků mezi třídami, žáky, testy CSIO – např. znalosti žáků druhých ročníků, CERMAT – např. maturita na nečisto, atd.)

4. Procesy – procesní přístup

Proces

- Za proces lze považovat soubor činností ve smyslu cyklu PDCA, které transformují vstupy na výstupy v řízených podmínkách.

Rozlišujeme:

- řídicí procesy (procesy pro řízení organizace)
- hlavní procesy (procesy pro poskytování služeb)
- podpůrné procesy (procesy zajišťující potřebné zdroje)
- Proces je účinný tehdy, pokud jeho výstup dosahuje plánovaných a požadovaných parametrů.
- Proces je efektivní, je-li při dosažení všech požadovaných a plánovaných parametrů dosaženo přidané hodnoty, kterou zákazník ocení.
- Procesy zahrnují administrativní služby a jiné formy podpory.
- Proces musí mít určeného majitele.
- Obsahuje cíle, postupy, záznamy, zdroje.
- Procesy mají stanoven průběh a kritéria, která jsou schválena a ověřována, abychom si byli jisti, že dojde ke splnění stanovených výsledků.

Procesní přístup

- aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností.
- je definován pro snadnější pochopení souvislostí a zákonitostí činností, které mají být řízeny a které vytváří vzájemný soulad materiálových, informačních a finančních toků uvnitř organizace.

Pojem procesní řízení

Označuje sled činností, které organizace provádí:

- buď za účelem optimalizace svých klíčových procesů
- nebo je přizpůsobuje svým novým potřebám
- nebo ke zlepšování výkonnosti organizace.
- Je to přístup, který identifikuje příležitosti ke zlepšení s použitím prověřených metod řešení problémů.

Funkční řízení

- Prozatím se v organizování vnitřních činností škol používá především **funkční řízení** vyjadřované pomocí organizačního schématu.

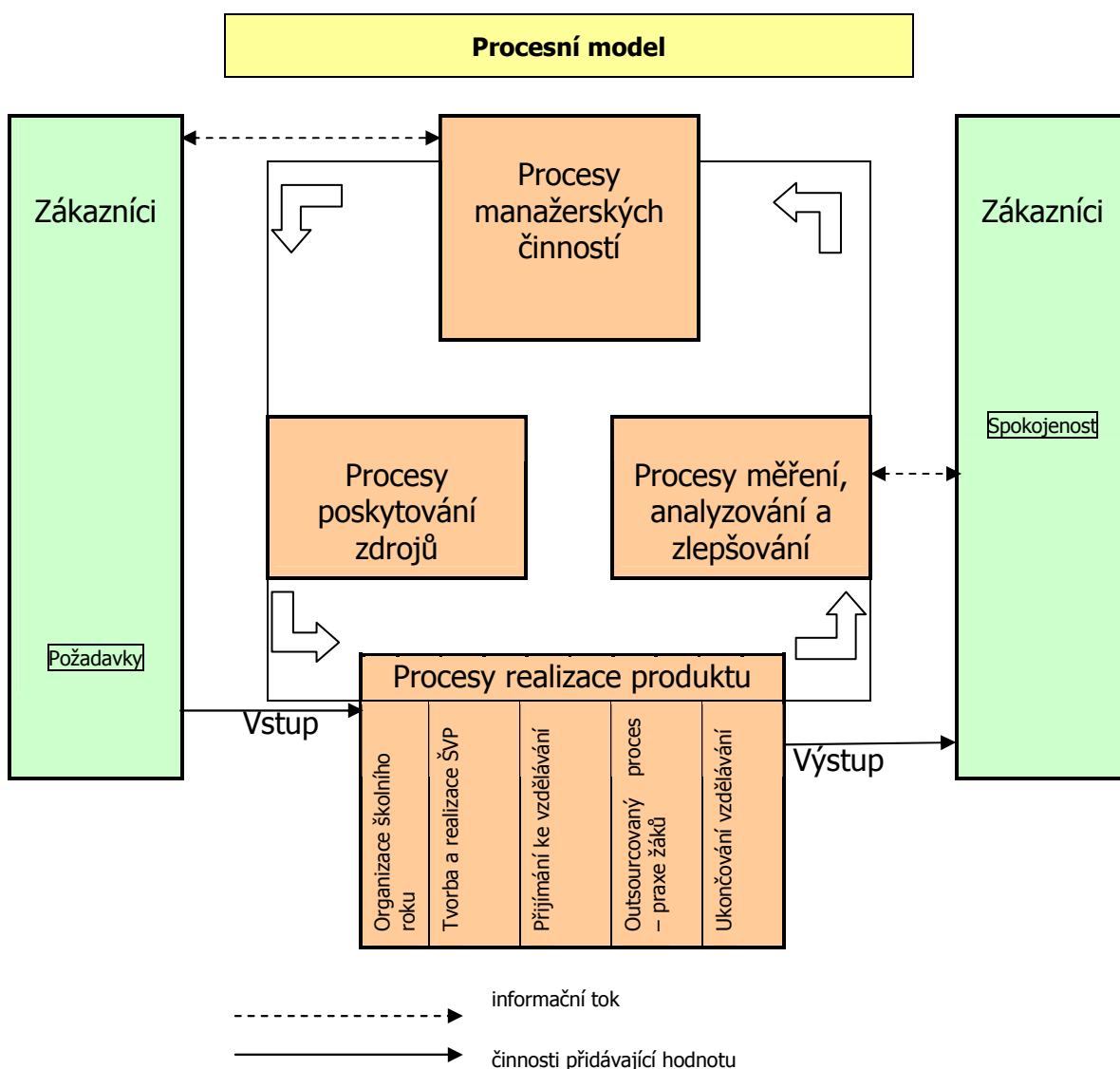
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Organizování tímto funkčním způsobem řeší především otázku dělby práce ve škole, specializaci pracovníků a jejich kompetencí. Mimo to je v organizačním schématu vyjádřen vztah podřízenosti a nadřízenosti mezi jednotlivými pracovníky a organizačními jednotkami

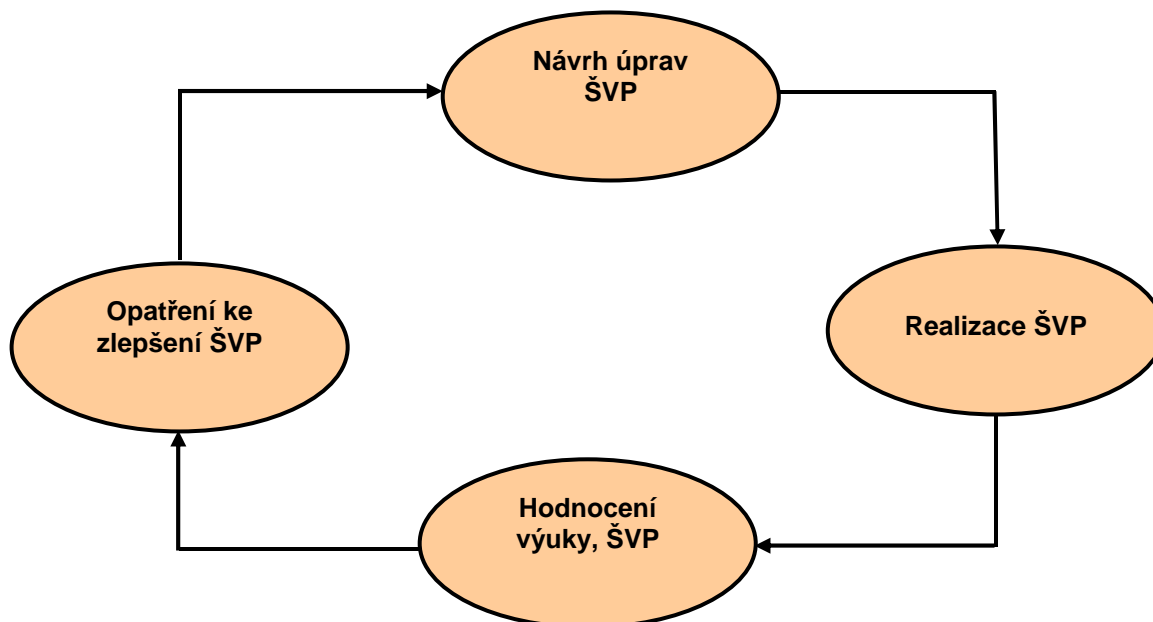
Cyklus PDCA

- Skupiny procesů vytváří standardní cyklus PDCA pro řízení systému kvality organizace (Demingův zlepšovací cyklus): je metoda postupného zlepšování například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací, dat, probíhající formou opakovaného provádění čtyř základních činností:
 - P – Plan – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr)
 - D – Do – realizace plánu
 - C – Check – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru
 - A – Act – úpravy záměru i vlastního provedení na základě ověření a plošná implementace zlepšení do praxe
- Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej
(plánovat – realizovat – přezkoumat - trvale osvojit)

Procesní model



4.2 Příklad cyklu PDCA v řízení ŠVP



Cyklus PDCA je možné realizovat v různých oblastech - např. Školní vzdělávací program.

PDCA cyklus je realizován v různých úrovních:

- vše obsahující úroveň je úroveň školy (základním dokumentem je ŠVP),
- nižší je úroveň metodických orgánů-předmětových komisí (jednotlivé oblasti vzdělávání v ŠVP)
- nejnižší je úroveň jednotlivých učitelů (tematické plány učiva, přípravy na jednotlivé vyučovací hodiny).

Velmi důležitým dokumentem jsou **funkčně zpracované tematické plány učiva** – lze je považovat za základní dokument, který vypovídá o průběhu vzdělávání.

Učitel s tímto dokumentem soustavně pracuje, může zároveň plnit funkci přípravy na jednotlivé vyučovací hodiny, vnitřnímu i vnějšímu kontrolnímu orgánu ukazuje, že je realizován.

Příprava na vyučovací hodinu:

- probíraná "látka" jednotlivých hodin
- informace o potřebných materiálních podmínkách pro realizaci obsahu
- vhodné metody o formách výuky
- další vhodné doplňující aktivity či úpravy.

Portfolio

- Učitel by si měl postupně vytvořit "portfolio" obsahující tematické plány učiva, zadání písemných prací, sady otázek a materiálů pro upevňování a ověřování poznatků a dovedností žáků, projekty, materiály z absolvovaného dalšího vzdělávání atd.
- Toto portfolio mu usnadní jeho práci a umožní mu ji rozvíjet a zkvalitňovat.
- Nedílnou součástí průběhu vzdělávání jsou i pravidla hodnocení žáků (stanovená na úrovni školy, jejich aplikace a specifikace na úrovni jednotlivých učitelů).

Realizační proces ŠVP

Termín	Realizační činnost	Poznámka
	Školní vzdělávací program	Legislativní podmínky
	Realizace jednotlivých vzdělávacích programů	V rámci jednotlivých předmětů a oborů
	Porada předmětových komisí, hodnocení	Přezkoumání
	Opatření ke zlepšení dotyčného programu - návrhy	Návrh
	Porada vedení školy k navrhovaným zlepšením.	
	Schválení navrhovaných zlepšení	
	Předložení zlepšení ŠVP Školské radě	
	Projednání změn na pedagogické radě	
	Úprava a aktualizace ŠVP	
	Průběh výchovně vzdělávacího procesu	

5. Interní audity

- Provedení interního auditu podle ČSN EN ISO 19011

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Audit nenahrazuje kontrolní činnost ředitele, zástupců a dalších pověřených vedoucích pracovníků.
- Nezávislost při auditování může být demonstrována tím, že auditoři nenesou odpovědnosti za činnosti, které mají být auditovány.
- Interní audit – audit první stranou
- Externí audit – druhou a třetí stranou

Obsah auditu

- Program auditu
- Plán auditu
- Nástrahy auditu
- Požadavky auditu
- Účel auditu
- Cíle auditu
- Provedení auditu
- Protokol o interním auditu
- Zpráva o interním auditu

6. Balanced Scorecard

- Metoda BSC se používá ke zvyšování kvality a výkonnosti:
 - **kvalita** pro zákazníka této služby (zahrnuje dostupnost včetně časové),
 - **výkonnost** služby,
 - **náklady** vynaložené na tuto službu.
 - **spokojenost** zákazníků služby (a spokojenost zaměstnanců).
- Metoda vznikla v USA a je používána nejen v USA, ale i v Evropě, a to s velkými úspěchy v podnicích i v organizacích veřejného sektoru.
- **Balanced Scorecard** (používaná zkratka **BSC**), česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, služby
- Soubor nástrojů, které BSC poskytuje, tak měří výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv:
 - finanční,
 - zákaznické,
 - interních podnikových procesů,
 - učení se a růstu.

6.1 Použití metody BSC ke zvyšování kvality a výkonnosti.

6.2 Soubor nástrojů BSC pro měření výkonnost podniku.

6.3 Společenská odpovědnost.

6.1 Použití metody BSC ke zvyšování kvality a výkonnosti

Peter Drucker:

- Každá existující organizace rychle zkrachuje, pokud neinovuje. Naopak každá nová organizace se rychle zhroutí, pokud neřídí.
- Metoda BSC zabývá se dvěma důvody selhání: řízením a inovacemi.
- Řízení a inovace jsou klíčové pro metodu BSC

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Coveye (mezinárodně uznávaný odborník na vedení lidí)

- Lidskou činnost zabezpečují cíle (produkty, služby) na základě využívání zdrojů a vedení lidí.
- Řízení lidí – dělání věcí správně (uskutečnění vytyčených cílů správnou cestou)
- Vedení lidí – dělání správních věcí (vytyčení správných cílů)

Jak efektivně řídit – děláme správné věci správně.

Správné řízení má pět základních rysů:

- otevřenosti,
- zodpovědnost,
- efektivnost,
- zapojení zákazníků do rozhodování,
- spojitost strategií a konkrétních aktivit.

Strategie

- Dlouhodobý plán prioritních aktivit, který je sestaven za účelem dosáhnout hlavního nebo celkového cíle – plán k dosažení cílů

Strategické řízení, respektive plánování:

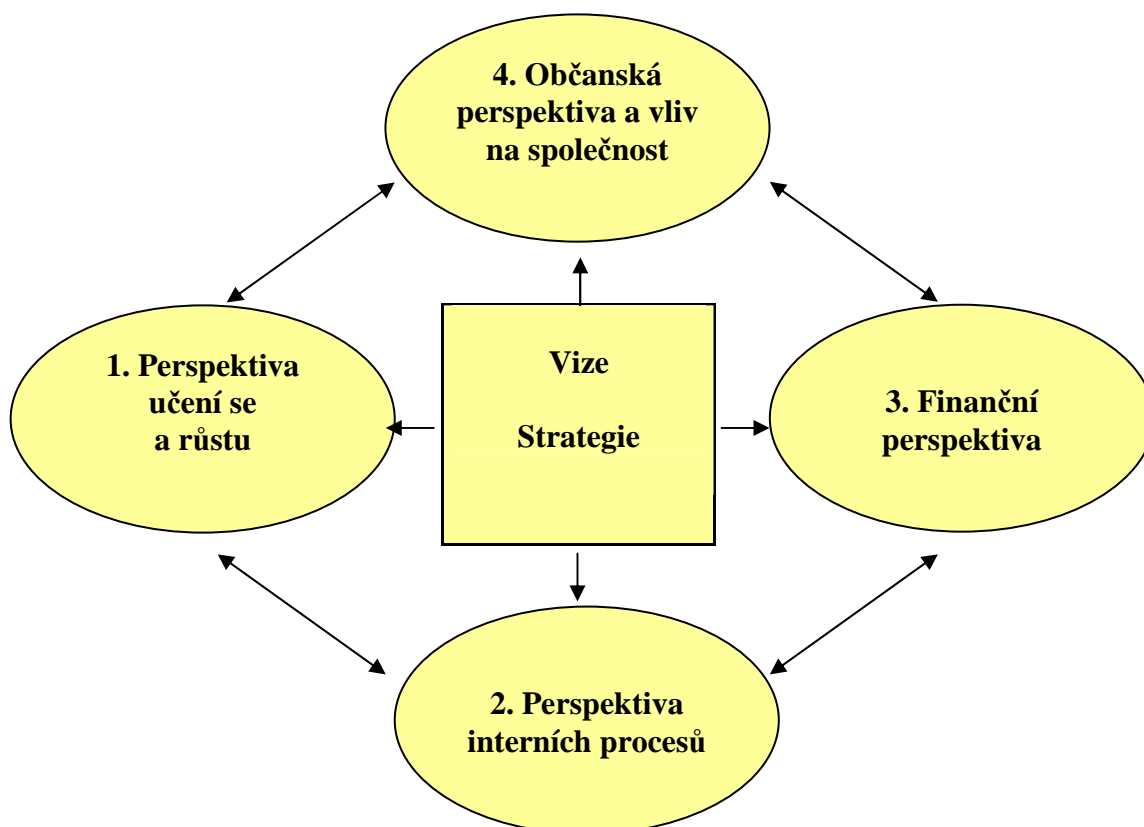
- Variantní možnosti, jak realizovat daný cíl, jakými cestami, prostředky a v jakém čase lze požadovaných cílů reálně dosáhnout s optimálními náklady odpovídající očekávanému přínosu.

6.2 Soubor nástrojů BSC pro měření výkonnost podniku

Hlavní kroky projektu zavedení BSC:

- Rozhodnutí o uplatnění BSC
 - Provedení revizí všech dokumentů, provedení analýz (např. SWOT, finanční analýza)
 - Sestavení strategické mapy
 - Sestavení vyváženého souboru měřítek pro jednotlivá témata strategické mapy
 - Stanovit metodiky měření, odpovědnosti, cílové hodnoty
 - Schválení strategické mapy, souboru měřítek
 - Přenesení měřítka na nižší úroveň
 - Zahájení měření a pravidelné vyhodnocování
 - Propojení BSC s odměňováním
 - Sestavit plán opatření
- Vyhodnocení výsledků-došlo ke zlepšení? – zopakování celého cyklu

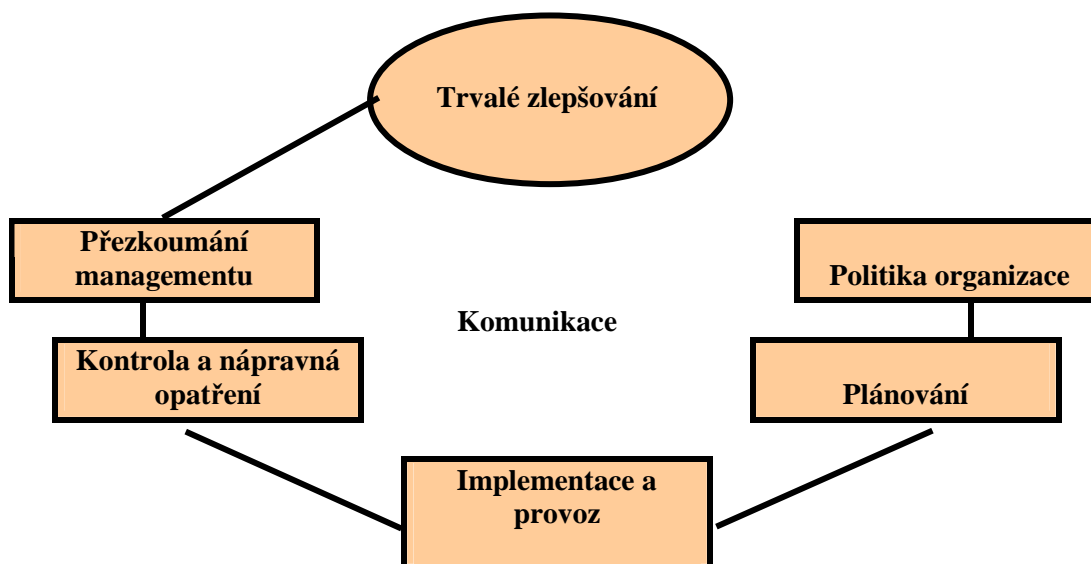
Model BSC



6.3 Společenská odpovědnost

- Společensky odpovědné organizace se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního a vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého působení.
- První norma pro ověřování společenské odpovědnosti jako součást řízení organizace (SA 8000).
- Při zavádění procesu musí být věnována péče zajištění integrovaného, vyváženého a rovného zacházení ve třech pilířích:
 - ekonomickém
 - environmentálním
 - sociálním

Model systému managementu společenské odpovědnosti organizace



2. Další manažerské nástroje

Kaizen

(z japonštiny, "zlepšení" nebo "změna k lepšímu") odkazuje na filozofii či postupy při zlepšování procesů ve výrobě a to zejména ve strojírenství a řízení podniků. Kaizen byl prvně realizován v japonských firmách po 2. světové válce. Zčásti ovlivnil americké podnikání a řízení kvality výroby.

- **Kaizen je metoda postupného zlepšování** založená na kulturních tradicích Japonska (samo slovo kaizen pochází z japonštiny). Zlepšování se zaměřuje na postupné optimalizování procesů a pracovních postupů, zvyšování kvality a snižování zmetkovitosti, úspory materiálu a času vedoucí ke snižování nákladů nebo na bezpečnost práce a snižování úrazovosti na pracovišti.
- Podstatou metody je zapojení mnoha pracovníků z daného organizačního útvaru, od řadových po manažery. Účastnit se může kdokoli, všichni mohou přicházet s nápady na zlepšení, které jsou kolektivně diskutovány.
- **Kaizen** kromě vlastních zlepšení stimuluje komunikaci, zlepšuje klima i kulturu organizace a působí motivačně na pracovní výkon.

Pět základních elementů Kaizenu

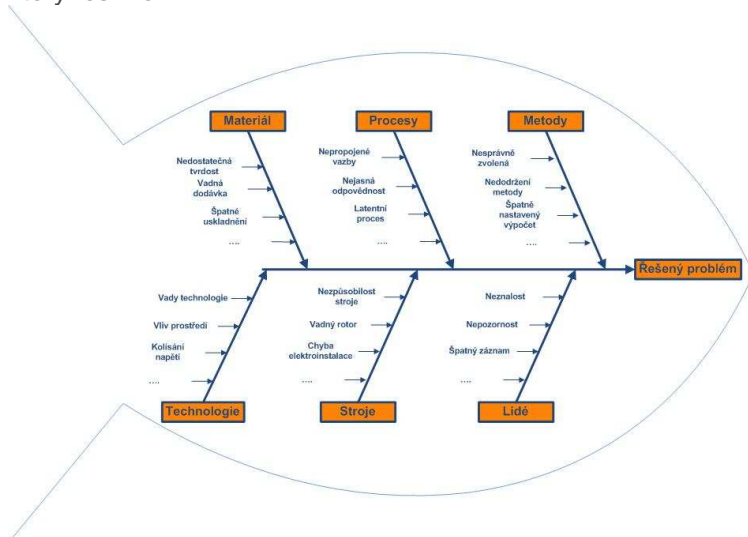
- Týmová práce
- Osobní disciplína
- Vysoká morálka
- Kroužky kvality
- Zlepšovací návrhy

Sedm jednoduchých nástrojů

1. Išikawův diagram, resp. diagram příčin a následků, nazývaný též diagram rybí kosti
2. Kontrolní tabulka, též záznamník dat, sběr dat a třídění informací
3. Histogram, rozdělení četnosti-*statistické chování procesů*
4. Paretův diagram nebo Paretova analýza, *zaměřením na klíčové problémy*
5. Korelační diagram, též bodový graf-regulační a korelační analýza
6. Vývojový diagram zobrazení procesů
7. Regulační diagram

1. Ishikawův diagram (Išikawův)

Jeho účelem je stanovení nejpravděpodobnější příčiny problému, který řešíme. I tento nástroj jakosti je obvykle používán v týmu, kdy jsou generovány všechny možné, i málo pravděpodobné, příčiny problému, který řešíme.



2. Kontrolní tabulka

Kontrolní list sestavení motoru

Data zaznamenal: Lester P. Papp
 Místo: Rochester, New York
 Období datového záznamu: 17.1. 23.1.

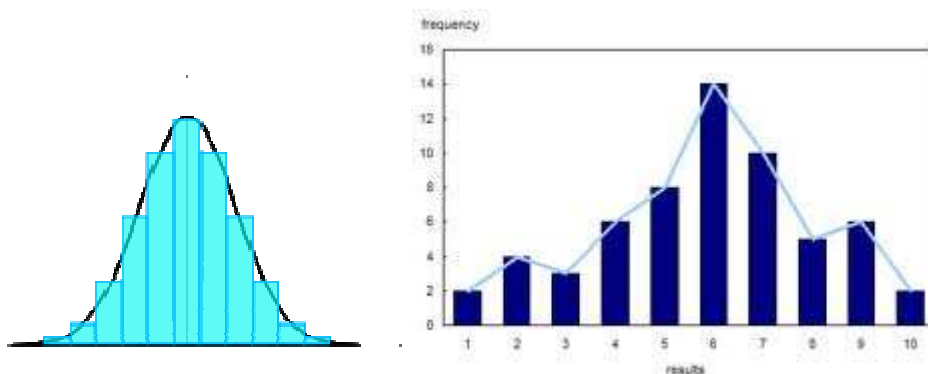
Typy vad/nálezů	Datum							CELKEM
	Pondělí 17.1.	Úterý 18.1.	Středa 19.1.	Čtvrtek 20.1.	Pátek 21.1.	Subota 22.1.	Neděle 23.1.	
I teč na dodaných dílech								20
Vychýlený svár								5
Nesprávný zkušební postup								0
Nesprávná součástka								3
Špatné součásti								0
Průtiny v odličku								6
Nesprávné rozměry								2
Selhání lepidla								0
Nedostatečné krycí								1
Porucha rozprašovače								5
CELKEM	10	13	10	5	4			42

Kontrolní tabulka nebo formulář pro sběr údajů slouží ke sběru a zaznamenání prvotních kvantitativních údajů o kvalitě, např. počet a druh vad nebo problémů, které se vyskytly během výrobního procesu nebo při výstupní kontrole.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem je získat celkový přehled o stavu kvality a dát odpovědným osobám možnost rozhodovat se na základě faktů. Při návrhu formuláře, sběru a zaznamenání dat je třeba zvážit všechna požadovaná hlediska.

3. Histogram



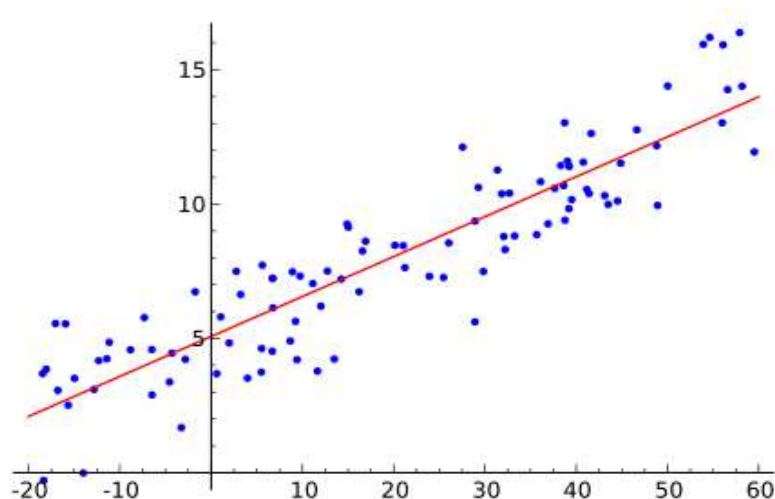
Histogram je grafické znázornění distribuce dat pomocí sloupcového grafu se sloupci stejné šířky, vyjadřující šířku intervalů (tříd), přičemž výška sloupců vyjadřuje četnost sledované veličiny v daném intervalu. Je důležité zvolit správnou šířku intervalu, neboť nesprávná šířka intervalu může snížit informační hodnotu diagramu.

4. Paretův diagram



Paretův diagram, který je kombinací sloupcového a čárového grafu kde sloupce znázorňující četnost pro jednotlivé kategorie jsou seřazeny podle velikosti (nejvyšší sloupec vlevo, nejnižší vpravo) a linie představuje kumulativní četnost v procentech. Paretův diagram se používá k znázornění důležitosti jednotlivých kategorií.

5. Korelační diagram



Korelační diagram nebo též bodový graf je matematické schéma užívající kartézských souřadnic pro zobrazení souboru dat o dvou proměnných. Data jsou zobrazena jako jednotlivé body kde horizontální osu určuje hodnota první proměnné a vertikální osu hodnota druhé proměnné. Takto je možné jednoduše zjistit vzájemný vztah (korelaci) mezi oběma proměnnými, případně tuto závislost interpolovat (přímku, křivkou, nebo jiným typem závislosti).

6. Vývojový diagram



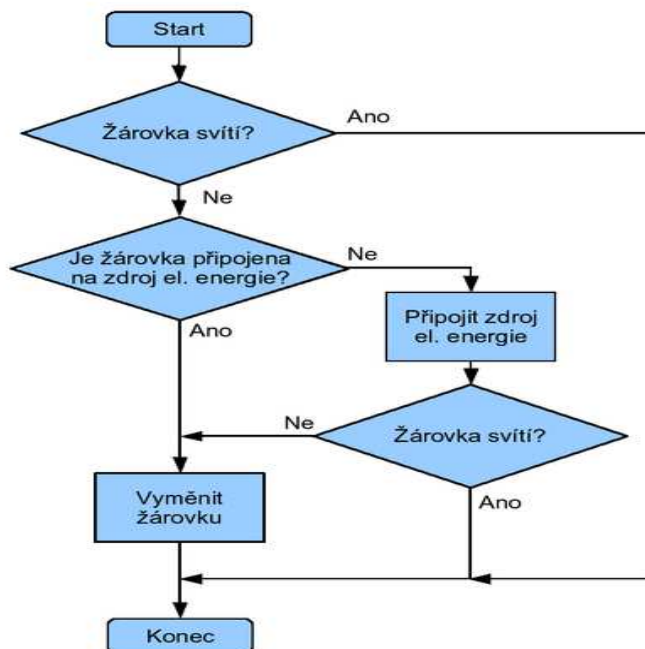
Vývojový diagram je grafické znázornění algoritmu nebo procesu a slouží k lepšímu pochopení procesů a jejich vztahů. Vývojový diagram používá pro znázornění jednotlivých dílčích operací symboly, které jsou navzájem propojeny pomocí orientovaných šipek.

Symbole vývojového diagramu

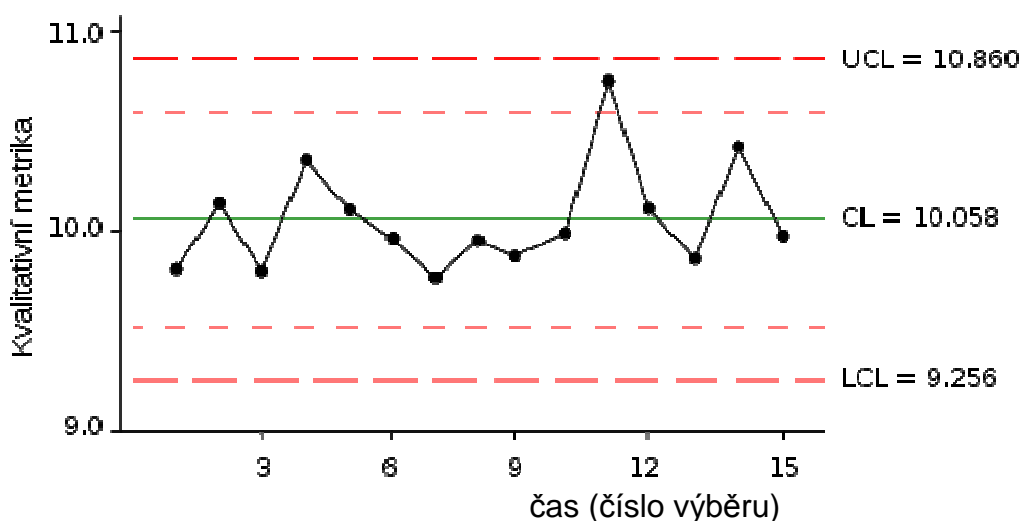
- úsečka (spojnice) či množina navazujících úseček končící šipkou — určuje směr zpracování algoritmu
 - svislé nebo vodorovné čáry.
 - mohou se křížit nebo spojit.
 - směr dolů a doprava je prioritní. V tomto případě není nutné použít šipky.
 - Šipky se používají jenom v případě, že tento směr je jiný, nebo když je třeba směr toku informace zvýraznit, například při znázornění iterace.
- obdélník s popisem — definuje dílčí krok zpracování algoritmu

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- kosočtverec — větvení postupu v algoritmu v závislosti na splnění podmínky, viz skok
- obdélník se zaoblenými rohy - počátek nebo ukončení zpracování algoritmu
- kruh — spojka jednotlivých úseček



7. Regulační diagram



Regulační diagram jako nástroj statistické regulace procesu je graf, který se používá ke znázornění změn procesu resp. jeho klíčové metriky v průběhu času. Regulační diagram má vždy označenu střední hodnotu CL a horní UCL a dolní regulační mez LCL, tzv. akční meze, které jsou určeny buď z historických dat, nebo jsou cílovou hodnotou určenou předpisem. Je též možnost vyznačit tzv. výstražné meze, tedy horní a dolní mez. Z časového průběhu diagramu je možné udělat závěr zda je chování procesu či metriky regulované, nebo zda je nepředvídatelné (mimo kontrolu).

8. Mezinárodní standardizované nástroje pro vlastní hodnocení

8.1 Směrnice IWA 2 - aplikace normy ISO 9001 do vzdělávacích organizací

8.2 Model CAF

8.3 Model excelence EFQM

8.4 Analýza SWOT

8.1 Směrnice IWA 2

Viz kapitola 3.2

8.2 Model CAF

CAF (Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec.)

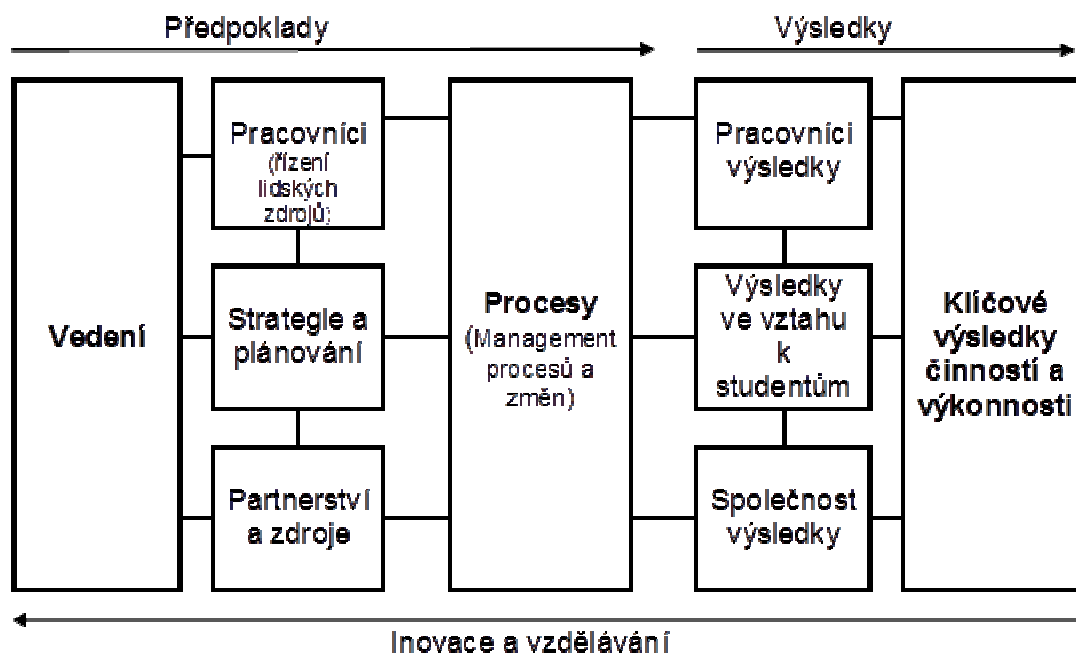
- Model byl vyvinutý evropským Institutem pro veřejnou správu (EIPA) speciálně pro organizace veřejného sektoru. Je založen na principu sebehodnocení organizace, zjištění silných a slabých stránek a námětů na zlepšování, které jsou realizovány prostřednictvím akčních plánů zlepšování. Je vhodné ověřit výsledky sebehodnocení třetí nezávislou osobou.
- Má devět kritérií (podobně jako model EFQM).
- Kritéria jsou rozpracována do 27 subkritérií
- a 260 hlavních otázek, kterým je přiřazován počet bodů.

Bodům odpovídá vždy určitá charakteristika.

- Model CAF je založen na sebehodnocení podmínek a parametrů vlastní činnosti a dosažených výsledků.
- Analýza při sebehodnocení napoví, zda je nastavena vize, poslání organizace a jakým způsobem jsou naplňovány.
- Již v první fázi aplikace modelu CAF je patrné, kam může management zaměřit svou pozornost, aby došlo ke zlepšení.
- Pro úspěch celého projektu je rozhodující získat souhlas vedení organizace.
- Dalším krokem je vytvoření pracovního týmu, reprezentující zastoupení všech významných oblastí služeb, které organizace poskytuje.
- Vhodné je také zapojit zaměstnance z různých stupňů řízení (od manažerů až po "řadové" zaměstnance).
- Po vyhodnocení všech kritérií navrhne pracovní tým managementu organizace tematické skupiny, oblasti činnosti ke zlepšení. Je zcela v kompetenci vedení organizace, jaké priority a časový postup řešení jednotlivých oblastí zvolí.
- Na úvodní sebehodnocení, přijetí plánu zlepšení a jeho postupnou realizaci je možno navázat dalšími etapami.
- Proškolení pracovního týmu provádí externí konzultant.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

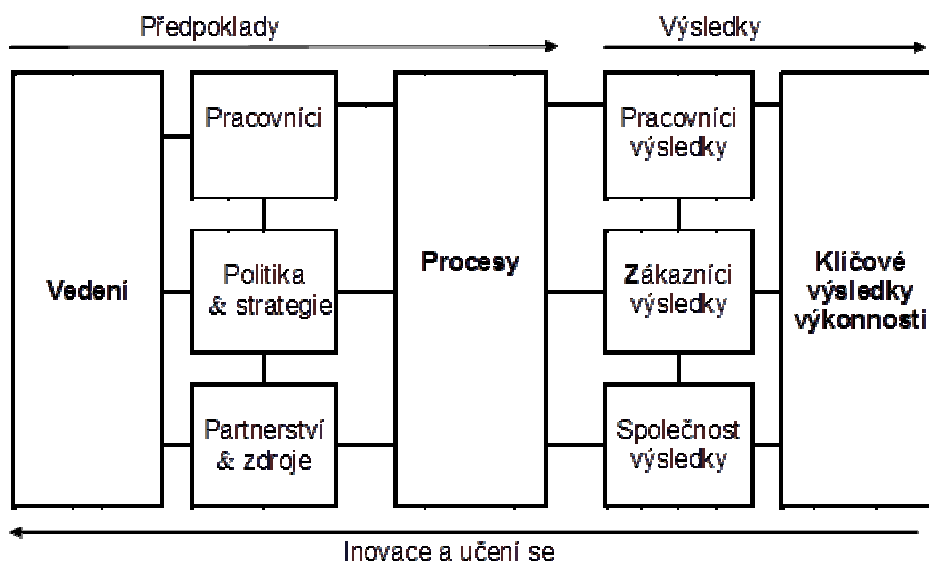
Model CAF



8.3 Model excellence EFQM

- Model excellence EFQM vytvořila nezisková organizace Evropská nadace pro management kvality EFQM, jehož je vlastníkem s ochranou známkou.
- Model excellence EFQM je rámec založený na devíti kritériích, která jsou dále rozpracována do 32 subkritérií. Použitím tohoto procesu může organizaci poskytnout jednoznačný názor na její silné stránky a na oblasti pro zlepšování. Kritéria lze použít pro hodnocení pokroku organizace na její cestě k vynikajícím (excelentním) výsledkům. Je to diagnostický nástroj.
- Jedním ze způsobů jak provádět sebehodnocení, je použití dotazníků.

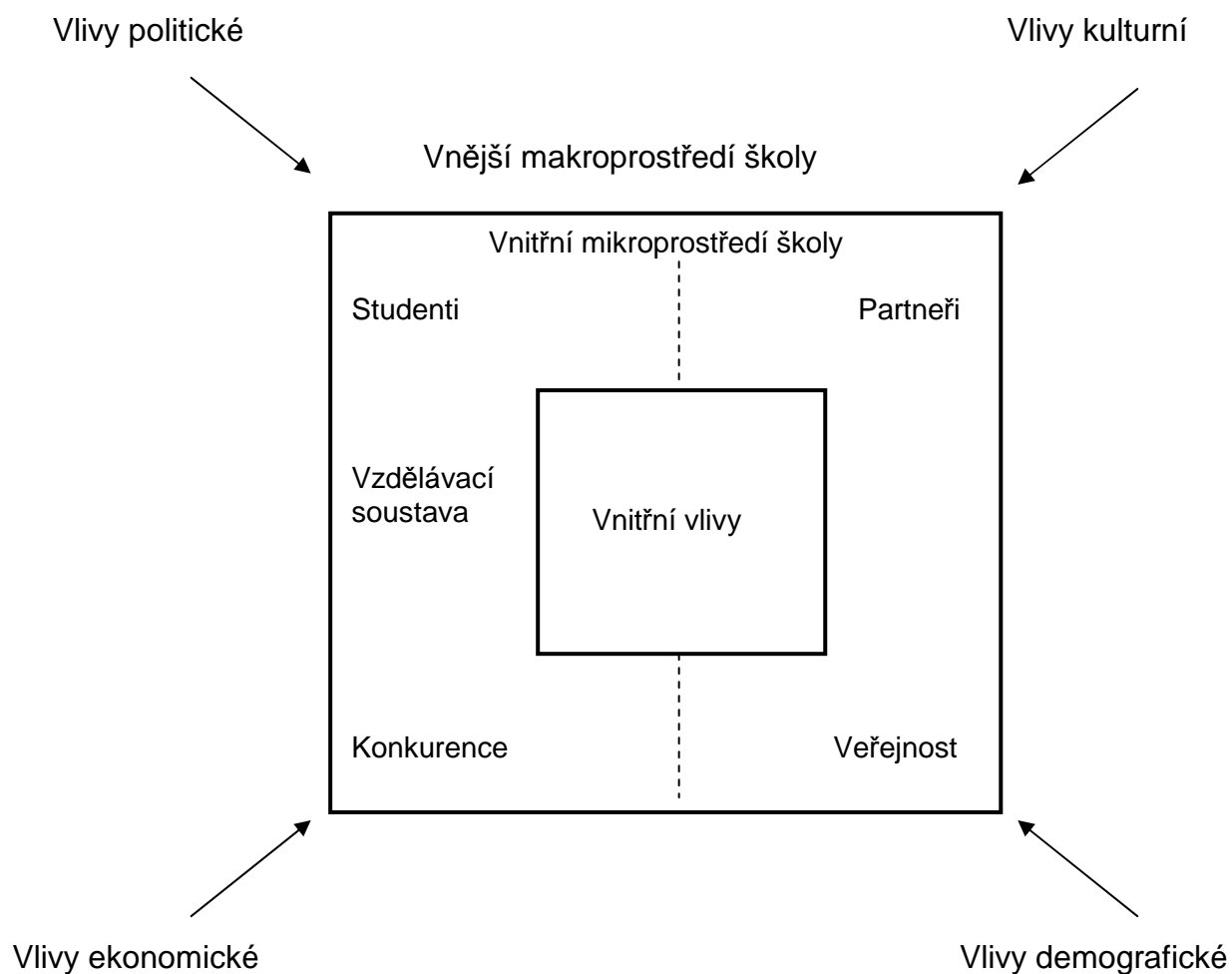
Model excellence EFQM



8.4 Analýza SWOT

- Co potřebujeme zlepšit, v čem jsme úspěšní.
- Analýza silných a slabých stránek školy, analýza vnějších hrozeb a příležitostí.
- Každá škola je při svých aktivitách ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Tyto vlivy představují různé síly, působící uvnitř či vně školy.
- Pro budoucnost školy, pro modelování vize je důležitá znalost prostředí školy, jeho vlivy a jejich ovlivnitelnost. Analýza těchto vlivů (pozice školy v současnosti) umožňuje odhad budoucího vývoje – kam chce škola dospět v budoucnosti.
- Uvést použité diagnostické techniky.
- Vyjmenovat použité zdroje.

Analýza SWOT - vlivy prostředí



9. Praktická aplikace systému managementu kvality ve školství

Pro uplatnění procesního řízení jsou důležité nejenom programové a organizační nástroje, ale také **práce s lidmi a přeměna jejich myšlení z funkčního řízení na řízení procesní**. To znamená, přejít od stavu kdy se pracovníci řídil především příkazy svého nadřízeného do stavu, kdy hlavním smyslem práce každého pracovníka obsloužit proces do kterého je zařazen.

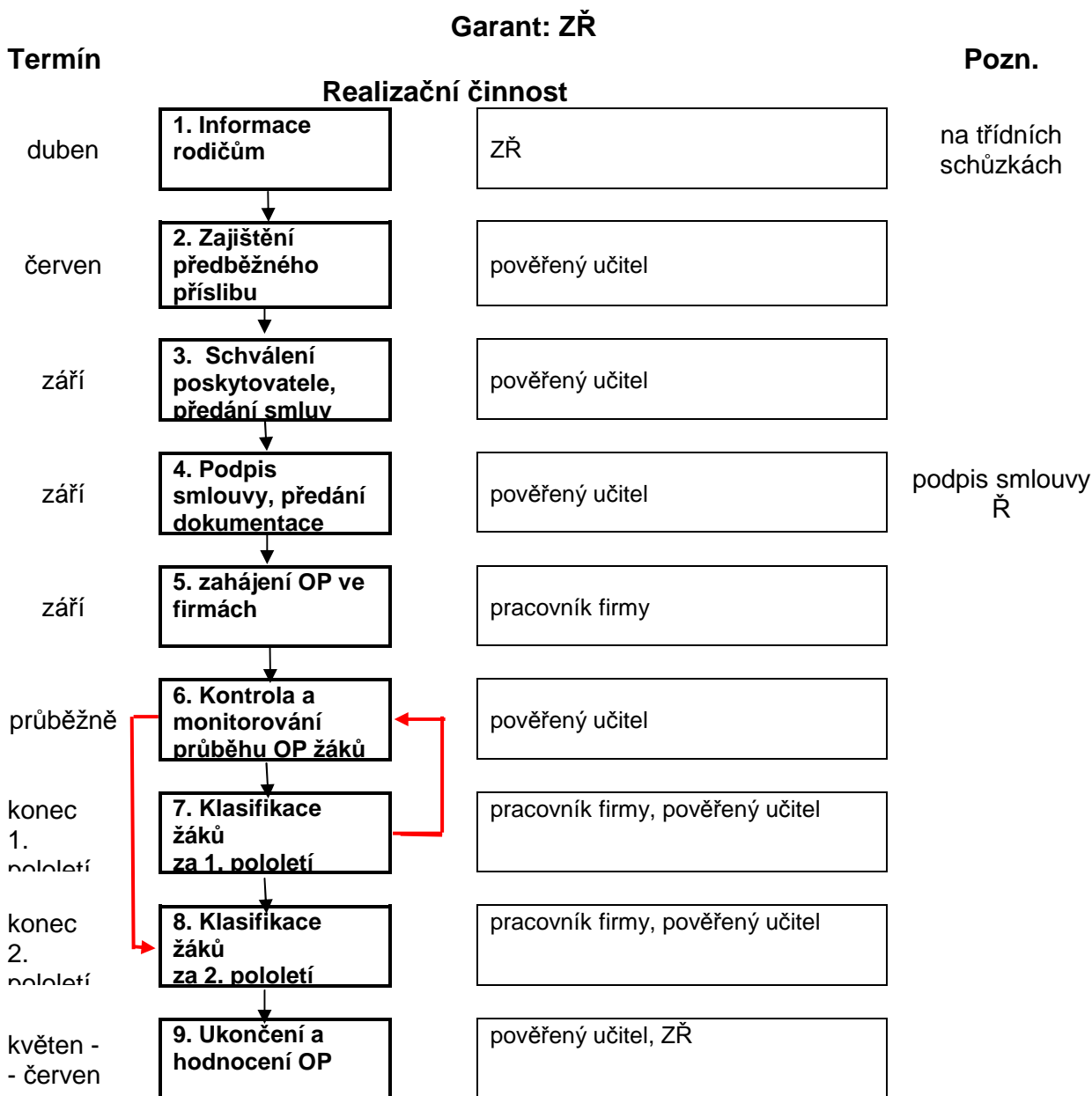
Procesní řízení přináší především:

- zvýšení rychlosti řízení a zkrácení doby odezvy na požadavky zákazníka
- snížení potřeby řídicí operativní práce
- zvýšení výkonnosti organizace
- možnost analyzování procesů a jejich zlepšování
- splnění základní části požadavků norem řízení jakosti ISO řady 9000
- stanovení jednoznačné pravomoci a odpovědnosti

9.1 Procesy

Vyhledávání a pojmenování realizačních procesů - Realizační procesy školy:

- **Přijímání ke vzdělávání**
 - Prezentace školy
 - Přijímací řízení
 - Informace pro rodiče a žáky I. roč.
 - **Ukončování vzdělávání**
- **Outsourcingový proces**
- **Organizace školního roku**
- **Zajištění výukové schopnosti poskytovatelů výuky**
 - Třídní učitelé a počty žáků ve třídách
 - Správci sbírek
 - Pracovní náplně
 - Pracovní doba pracovníků školy
 - Pedagogické dohledy
 - Vedoucí předmětových komisí
- **Udržování pracovního prostředí**
- **Vypracování, přezkoumání a aktualizování ŠVP**
- **interní a externí komunikace**
 - Informační systém školy



9.2 Řízení dokumentů a záznamů

Zpracování směrnice

Účelem této organizační směrnice je stanovit dokumentované postupy pro řízení dokumentů a záznamů na škole.

Tato směrnice stanovuje postupy, pravomoci a odpovědnosti pro:

- řízení interních dokumentů
 - vznik nových dokumentů
 - změny existujících dokumentů,
 - rušení existujících dokumentů,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- uchovávání dokumentů,
- revizi dokumentů
- řízení externích dokumentů
- řízení záznamů

Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance školy.

Identifikace dokumentů

Identifikace stavu a revize dokumentů je zaznamenána ve sběrném archu elektronické podatelny v dokumentu „Evidence řízených dokumentů a záznamů“. Dokument je uložen v úložišti originálů dokumentů.

Tento dokument obsahuje:

- uložení dokumentů
- číslování dokumentů
- aktuální stav
- zpracoval
- odpovědnost
- revize
- skartační a archivační znak

Dokumenty jsou rozděleny podle činností organizace a logicky stanovují, směřují a řídí výuku a činnost organizace.

Číslování dokumentace

Klíč



Originál dokumentu v listinné podobě je opatřen podpisem ředitele školy modrou propiskou.

Dokument obsahuje

- Název dokumentu,
- Platnosti dokumentu od .. .
- Typ dokumentu,
- Číslo dokumentu (číslo jednací),
- Počet stran dokumentu
- Počet příloh dokumentu
- Jméno, datum a podpis ředitele školy,

Pro tvorbu řízených dokumentů se doporučuje používat písmo Arial (Times New Roman). Velikost písma 11, řádkování jednoduché.

Řízené dokumenty jsou primárně pro potřebu pracovníků školy zveřejněny na intranetu, kde je udržována aktuální podoba dokumentů. Správce intranetu odpovídá za nastavení přístupových

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

práv k jednotlivým dokumentům pro pracovníky školy. Listinná podoba originálu dokumentu je ložena v úložišti aktuálních dokumentů (kancelář školy, ředitelna), které spravuje správce úložiště dokumentů.

9.3 Zpracování seznamu dokumentů

Zpracování seznamu dokumentů, které škola potřebuje ke zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů

Pokyny

- Metodický pokyn k provedení
- Pokyn k vyplnění formulářů
- Pokyn k jednotnému postupu....

Směrnice

- Směrnice určující jednotný postup při důležitých organizačních opatřeních ve škole. Stanovení cen produktů či služeb, přes zásady personální práce, povolání a výkon práce přesčas, až po zajištění bezpečnosti práce a jiné technické záležitosti spojené s chodem podniku.
- Na rozdíl od příkazu mají směrnice dlouhodobější charakter a obecnou platnost, která je činí závaznými nejen pro vedoucího pracovníka, ale i pro širší okruh dalších zaměstnanců nebo pracovníků.
- Směrnice jsou obvykle texty většího až několikastránkového rozsahu, ale není to pravidlem.

Příkazy

- Mají krátkodobý charakter

Dokumenty

- Všechny ostatní

Vnitřní předpis je neveřejný předpis (jehož zveřejnění ovšem může být přípustné), kterým škola upravuje práva a povinnosti svých zaměstnanců v rámci své působnosti. Některé vnitřní předpisy musí škola vydat povinně na základě zákona a zákony ukládají povinnost se jimi řídit nebo zněním vnitřních předpisů podmiňují některé právní vztahy.

Mezi nejběžnější a nejzákladnější vnitřní předpisy patří například

- organizační řád, který obvykle definuje hierarchickou organizaci
- požární řád, požární a poplachové směrnice, apod.
- plán krizové připravenosti, krizový plán, traumatologický plán
- bezpečnostní předpisy
- provozní předpisy, provozní řády pro objekty i činnosti
- metodické předpisy, technologické předpisy atd.
- spisový řád, skartační řád
- inventarizační řád

Vnitřní předpis sám o sobě nemůže ukládat povinnosti například obchodním partnerům nebo jiným osobám. Vnitřní předpisy a jejich dodržování však mohou být legitimním předmětem zájmu pro orgány dozoru nebo dozor ze strany zřizovatele, odborové organizace aj.

Použité podklady pro seminář

- Normy ISO 9001
- Studijní materiál vydaný CSQ, o.s. v rámci národní politiky kvality
- CQS (Sdružení pro certifikaci systémů)
- Internet
- Mezinárodní konference